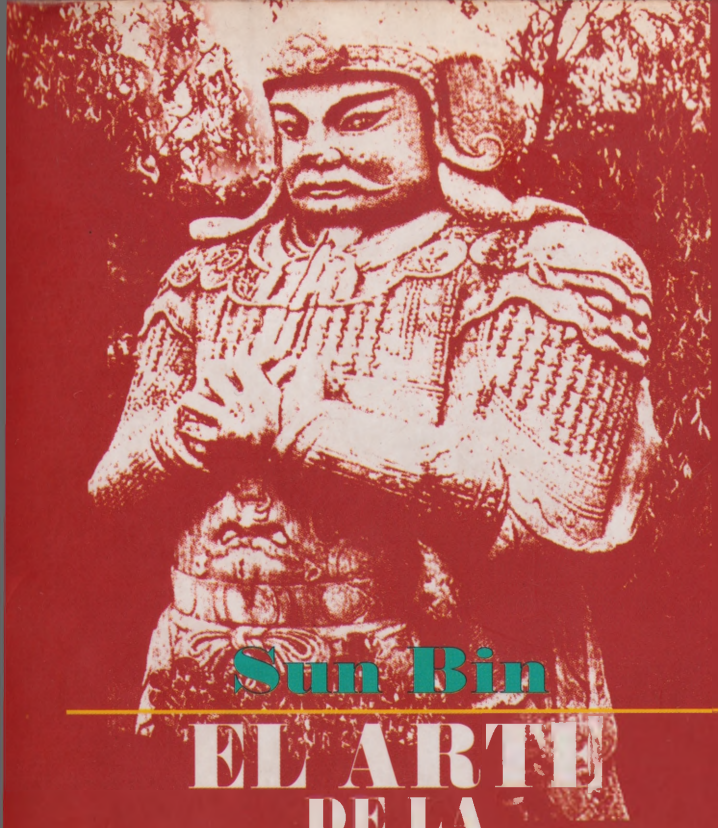

Sun Bin

EL ARTE DE LA GUERRA II

Versión y comentarios de Thomas Cleary

Continuación del clásico texto de Sun Tzu

ARCA DE SABIDURÍA

ARCA DE
SABIDURÍA

ARCA DE SABIDURÍA brinda al lector una cuidada selección de textos clásicos de la literatura espiritual, que se han revelado, a lo largo del tiempo, como hitos fundamentales de la sabiduría trascendente.

Libros religiosos, metafísicos y filosóficos de distintas culturas conforman esta colección que EDAF presenta al público con la certeza de contribuir a la preservación y difusión de algunas de las joyas literarias creadas por el espíritu más elevado del ser humano.

Ilustración de portada:
Representación de *El guerrero sombrío,* deidad taoísta.

SUN BIN

EL ARTE DE LA GUERRA II

Versión y comentarios de Thomas Cleary

Continuación del clásico texto de Sun Tzu

ARCA DE SABIDURÍA

Título del original inglés:
THE LOST ART OF WAR BY SUN TZU II

Director de la colección:
SEBASTIÁN VÁZQUEZ JIMÉNEZ

© De la traducción: ALFONSO COLODRÓN
© 1996. By Thomas Cleary
© 1996. De esta edición, Editorial EDAF, S.A., por acuerdo con Harper San Francisco, a Division of Harper Collins Publishers, Inc., San Francisco, Californina

Editorial EDAF, S. A. Jorge Juan, 30. 28001 Madrid
Dirección en Internet: http://www.edaf.net
Correo electrónico: edaf@edaf.net

Edaf y Morales, S. A.
Oriente, 180, nº 279. Colonia Moctezuma, 2da. Sec.
C. P. 15530. México, D. F.
Dirección en Internet: http://www.edaf-y-morales.com.mx
Correo electrónico: edaf@edaf-y-morales.com.mx

Edaf y Albatros, S. A.
San Martín, 969, 3.º, Oficina 5.
1004 - Buenos Aires, Argentina.
Correo electrónico: edafal3@interar.com.ar

Edaf Antillas, Inc.
Av. J.T. Piñero, 1594 - Caparra Terrace (00921-1413)
San Juan, Puerto Rico
Correo electrónico: forza@coqui.net

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

8.ª edición, julio 2001

Depósito legal: M. 29.040-2001
ISBN: 84-414-0117-9

PRINTED IN SPAIN IMPRESO EN ESPAÑA
Gráficas COFAS, S. A. Pol. Ind. Prado de Regordoño - Móstoles (Madrid)

Título del original inglés:
THE LOST ART OF WAR BY SUN TZU II

Director de la colección:
SEBASTIÁN VÁZQUEZ JIMÉNEZ

© De la traducción: ALFONSO COLODRÓN
© 1996. By Thomas Cleary
© 1996. De esta edición, Editorial EDAF, S.A., por acuerdo con Harper San Francisco, a Division of Harper Collins Publishers, Inc., San Francisco, Califonnina

Editorial EDAF, S. A. Jorge Juan, 30. 28001 Madrid
Dirección en Internet: http://www.edaf.net
Correo electrónico: edaf@edaf.net

Edaf y Morales, S. A.
Oriente, 180, nº 279. Colonia Moctezuma, 2da. Sec.
C. P. 15530. México, D. F.
Dirección en Internet: http://www.edaf-y-morales.com.mx
Correo electrónico: edaf@edaf-y-morales.com.mx

Edaf y Albatros, S. A.
San Martín, 969, 3.º, Oficina 5.
1004 - Buenos Aires, Argentina.
Correo electrónico: edafal3@interar.com.ar

Edaf Antillas, Inc.
Av. J.T. Piñero, 1594 - Caparra Terrace (00921-1413)
San Juan, Puerto Rico
Correo electrónico: forza@coqui.net

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

8.ª edición, julio 2001

Depósito legal: M. 29.040-2001
ISBN: 84-414-0117-9

PRINTED IN SPAIN IMPRESO EN ESPAÑA
Gráficas COFAS, S. A. Pol. Ind. Prado de Regordoño - Móstoles (Madrid)

Índice

Págs.

Introducción 9

EL ARTE DE LA GUERRA II

El arte de la guerra de Sun Bin

1. La captura de Pang Yuan 21
2. [Título perdido] 31
3. Propuestas del rey Wei 39
4. Tian Ji pregunta sobre las defensas 57
5. Tropas de elite 61
6. El momento apropiado para el combate. 67
7. Ocho formaciones de batalla 71
8. El terreno y la seguridad 75
9. Configuraciones de fuerza y planificación estratégica 81
10. Las condiciones militares 87
11. La selección 91
12. Matar soldados 95

Págs.

13. Prolongar la energía 97
14. Los puestos oficiales 99
15. Fortalecer el aspecto militar 115
16. Diez formaciones de batalla 117
17. Diez preguntas 123
18. [Título perdido] 129
19. Distinciones entre agresores y defensores 131
20. Los expertos 137
21. Cinco descripciones y cinco cortesías 141
22. Errores de la guerra 143
23. La justicia de los comandantes 147
24. La eficacia de los comandantes 149
25. Los fallos de los comandantes 151
26. Las pérdidas de los comandantes 153
27. Ciudades fuertes y ciudades débiles 157
28. [Título perdido] 159
29. [Título perdido] 161
30. Sorpresa y claridad 163

Liderazgo, organización y estrategia: Cómo Sun Tzu y Sun Tzu II se complementan entre sí ... 168

Introducción

Pocas cosas resultan tan improbables como guerreros chinos emergiendo en los institutos estadounidenses de estudios empresariales, en los consejos de administración de las empresas y en las películas de Hollywood, pero esto es un hecho.

El resurgimiento de la nueva China, el poder del mercado global, la intensificación de la competencia y de la rivalidad internacionales, son todos ellos elementos de los asuntos contemporáneos que pueden contribuir en alguna medida al actual interés por los antiguos textos clásicos de estrategia y solución de conflictos.

Sin embargo, estos textos pueden tener además otra función, quizá no tan aparente, pero no menos importante que la que surge de su utilización en los negocios, la diplomacia y la guerra. Aunque el estudio y la aplicación del pensamiento estratégico en estos ámbitos pueden ser necesarios para asegurar el apuntalamiento económico, político y territorial de la democracia, no pueden garantizar la libertad, a menos que los individuos y los pueblos tengan el derecho y la oportunidad de re-

conocer y comprender todas las influencias prácticas que tienen en su vida y en su mente, y no sólo las que suceden o pueden aparecer de una forma más evidente en la conciencia cotidiana. Sólo así es posible la verdadera libertad de elección en un sentido real y práctico.

Por ello, una de las funciones más importantes de los textos estratégicos que son del dominio público hoy día, puede ser la de aumentar la comprensión general del poder, de sus usos y de sus abusos. Al entender el poder —cómo funcionan las configuraciones de poder, cómo son influenciadas las masas de personas, cómo los individuos y los pueblos se vuelven vulnerables a las contradicciones internas y a la agresión externa—, es posible objetiva y verdaderamente captar cómo funciona el mundo en que vivimos y, esperamos, aprender a evitar los abusos de poder a los que son intrínsecamente proclives las infraestructuras impersonales de la vida moderna.

El más famoso de los manuales de estrategia chinos es el *Arte de la Guerra de Sun Tzu*, escrito por Sun Wu, un sobresaliente consejero militar de la China de los Reinos Combatientes. Algo más de cien años después, un descendiente directo de este Sun Tzu, o «Maestro Sun», también sobresalió como distinguido estratega. Éste fue Sun Bin, cuyo nombre significa Sun el Mutilado. Se convirtió en Sun Tzu II, el segundo Maestro Sun, cuyo propio *Arte de la Guerra* sólo era conocido en parte hasta que recientemente se descubrió en una antigua tumba una versión casi completa y algo deteriorada recogida en varillas de bambú.

No es casual que los grandes clásicos de la estrategia política y militar china emergieran a partir del caos y del horror del Periodo de los Reinos Combatientes. Las condiciones de aquella época, así como sus efectos en la moral y en la filosofía de sus contemporáneos, han quedado gráficamente descritos en la antología tradicional conocida como *Estrategia de los Reinos Combatientes*:

> Los usurpadores se establecían como señores y reyes; los estados que eran gobernados por pretendientes y conspiradores armaban ejércitos para aumentar su poder. Se imitaban unos a otros cada vez más, y quienes vinieron después de ellos también siguieron su ejemplo. Posteriormente se convatieron y destruyeron entre sí, conspirando con los reinos mayores para anexionar los reinos menores, empleando años en operaciones militares violentas y anegando los campos de sangre.
>
> Padres e hijos eran apartados entre sí, los hermanos estaban enemistados, maridos y mujeres estaban separados. Nadie podía poner a salvo su propia vida. Desapareció la integridad. Más adelante todo esto llegó al extremo de que siete grandes estados y cinco estados más pequeños lucharon entre sí por obtener el poder. Todo esto sucedió porque los reinos combatientes eran vergonzosamente codiciosos y luchaban insaciablemente para prosperar[1].

[1] Citado por Thomas Cleary, *El arte de la guerra*, Editorial Edaf, Madrid 1993. A menudo se ha señalado cómo el mercado internacional contemporáneo, altamente competitivo, se parece al periodo de los Reinos Combatientes.

Según los antiguos documentos, Sun Bin estudió el arte de la guerra con cierto Pang Yuan, que posteriormente se convirtió en un dirigente militar de alta graduación. Se piensa que el maestro de ambos pudo haber sido el misterioso sabio Wang Li, conocido como el Maestro del Valle del Demonio, uno de los más temibles teóricos de la estrategia de todos los tiempos.

Se cree que Wang Li, autor de *El Maestro del Valle del Demonio,* el texto clásico de estrategia más sofisticado de todos, era un ermitaño taoísta. Según los textos taoístas, aunque algunos de sus estudiantes se hicieron famosos estrategas que tomaron parte en las luchas de los Reinos Combatientes, el Maestro del Valle del Demonio intentó en vano inducirlos a servirse de su conocimiento para convertir a los señores de la guerra al taoísmo en lugar de convertirlos al hegemonismo.

La leyenda cuenta que el Maestro del Valle del Demonio vivió cientos de años. Aunque esta especie de fábula está conectada con las teorías y prácticas taoístas esotéricas de prolongación de la vida, en este caso tal vez aluda al mantenimiento de una tradición oculta altamente secreta. Este patrón de esoterismo en la preservación y transmisión del conocimiento potencialmente peligroso era típico, sin duda alguna, de las antiguas escuelas chinas, especialmente en situaciones de desorden social.

El libro conocido como *El Maestro del Valle del Demonio* contiene muy probablemente muchas cosas

que no se hallan en el saber tradicional del primer y popular *Arte de la Guerra* de Sun Tzu[2]. El libro de Sun Tzu II, Sun el Mutilado, también lleva la impronta de un extraordinario conocimiento que, de hecho, puede proceder de la Escuela del Maestro del Valle del Demonio. La razón para el secretismo, que también explica el lenguaje extremamente crítico utilizado al transcribir dichos textos, se hace obvia en la conclusión de *El Maestro del Valle del Demonio*: «Las personas de baja catadura moral utilizarán la imitación de los demás de una forma perversa y siniestra, hasta el punto en que pueden destruir familias y usurpar países»[3]. Ésa es la tradición de Sun el Mutilado.

Tras completar su estudio de la estrategia táctica con el misterioso Maestro del Valle del Demonio, el condiscípulo de Sun Bin, Pang Yuan, fue contratado por la corte del estado de Wei, donde fue nombrado

[2] Una traducción completa del texto clásico esotérico de estrategia conocido como *El Maestro del Valle del Demonio* se encuentra en Thomas Cleary, *Thunder in the Sky: On the Acquisition and Exercise of Power* (Boston: Shambhala, 1993). «El Maestro del Valle del Demonio» contiene una dimensión mucho más psicológica, social y política de la estrategia en acción que el famoso *El arte de la guerra* de Sun Tzu, que es mucho más estrictamente militar. «El Maestro del Valle del Demonio» ilustra las ideas y las técnicas taoístas de la estrategia tradicional con más claridad que los textos de Sun Tzu I (Sun Wu) o Sun Tzu II (Sun Bin). La leyenda taoísta sobre Wang Li, el Maestro del Valle del Demonio, famosos estrategas militares, pero que fracasaron en convertir a los señores a las dimensiones morales del Tao.

[3] Th. Cleary, *Thunder in the Sky*, p. 76.

general. Preocupado por el hecho de que sus propias capacidades no eran iguales a las de Sun Bin, el general Pang Yuan ingenió un plan para eliminarle.

Para lograr la caída de su rival, Pang Yuan hizo que Sun Bin fuera invitado a Wei, con el pretexto de consultarle algo. Sin embargo, cuando llegó Sun Bin, Pang Yuan hizo que lo detuviesen como un criminal. Habiendo caído como víctima del complot y tras haber sido condenado como culpable, a Sun Bin se le amputaron los pies y se le tatuó la cara. Ésta es la razón por la que llegó a ser conocido como Sun el Mutilado. Esta clase de castigos tenían como objeto reducir a las personas al estado de desclasados permanentes.

Sin embargo, Sun Bin evidentemente no se desanimó por esta desgracia. Tal vez consideró que era su culpa el haber caído en la trampa de Pang Yuan. En cualquier caso, aun siendo un condenado-esclavo, Sun Bin obtuvo una audiencia privada con un emisario del estado de Qi, que estaba de paso por el reino de Wei, en viaje hacia el estado de Liang. Aprovechándose de esta oportunidad, Sun Bin asombró al embajador con su extraordinario conocimiento de la estrategia y del arte de la guerra.

Reconociendo el valor de una mente así, el emisario sacó a escondidas del reino de Wei al Maestro Sun y lo condujo a su propio estado de Qi. El soberano de Qi quiso nombrar general a Sun Bin, pero éste alegó estar enfermo por haber sido judicialmente mutilado. Como consecuencia, el estratega fue nombrado, en vez de general, consejero militar del gran general Tian Ji.

La capacidad de Sun Bin en la estrategia clásica de su antepasado Sun Wu y de su Maestro Wang Li queda ilustrada por una famosa historia al servicio del reino de Qi, inmortalizada por el texto popular *Estrategias extraordinarias de cien batallas*, del gran erudito-guerrero de la dinastía Ming Liu Ji[4]: Cuando dos estados atacaron un tercero, éste invocó la ayuda del reino de Qi. El general de este país le pidió consejo a Sun Bin. El Maestro Sun dijo: «Los ejércitos agresores son fieros y no valoran tu ejército, al que consideran cobarde. Un buen guerrero se aprovechará de esta tendencia y «los conducirá a tener perspectivas de victoria».

»Según *El arte de la guerra*, luchar por obtener una ventaja a 80 kilómetros frustrará al líder que se haya atrevido a ello, y sólo la mitad de los que intentan obtener perspectivas de victoria a 40 kilómetros de distancia realmente la conseguirán. Haz que tu ejército entre en el territorio enemigo y encienda miles de fuegos de campamento, al día siguiente, haz que enciendan la mitad de fuegos de campamento, y al día siguiente que vuelvan a encender la mitad de este último número.»

El general hizo que su ejército hiciera lo que le había aconsejado Sun Bin. El general enemigo fue engañado por esta maniobra, encantado de oír cómo el

[4] Sobre el propio comentario de Liu Ji sobre cómo esta historia ilustra el arte de la Guerra, véase Thomas Cleary, *Mastering the Art of War* (Boston, Shambhala, 1989), págs. 96-98.

número de fuegos de campamento disminuía día a día y supuso que los hombres de Qi estaban desertando. Entonces dijo: «Ya sabía que los soldados de Qi eran cobardes: sólo han estado en nuestro territorio tres días, ¡y más de la mitad del ejército ya ha huido!»

Como consecuencia de su error, el general enemigo lanzó a su propia infantería detrás y se precipitó en persecución del ejército de Qi con sólo una fuerza personal de tropas de choque. Calculando la velocidad de esta persecución, el Maestro Sun el Mutilado llegó a la conclusión de que a la caída de la noche sus adversarios habrían alcanzado una zona de caminos estrechos difíciles de atravesar, lugar conveniente para una emboscada.

Entonces el Maestro Sun hizo cortar un gran árbol y descortezarlo. A continuación escribió sobre el tronco: «El general de Wei morirá en este árbol», e hizo que lo colocaran en el camino por donde habían de pasar las tropas agresoras de Wei aquella noche. Después, el Maestro Sun hizo que varios centenares de arqueros expertos se ocultaran cerca del camino.

Cuando el general de Wei, el adversario de Sun Bin, llegó al lugar en el que se encontraba el tronco descortezado a lo largo del camino, hizo encender una antorcha para leer lo que estaba escrito en el tronco. Antes de haber leído la inscripción que afirmaba que él moriría esa misma noche, los arqueros colocados por Sun Bin dispararon sus flechas al ver la antorcha, haciendo que los enemigos fueran presa del pánico. Al darse cuenta que había sido engañado y sus tropas derrotadas, el general de Wei se suicidó.

Así pues, las tácticas del Maestro Sun el Mutilado lograron la victoria con un mínimo costo. Éste es uno de los principios cardinales de la ciencia.

* * *

El libro de estrategia de Sun Bin, conocido hace tiempo por fragmentos y sólo recientemente descubierto en la misma antigua tumba en la que se había encontrado previamente la versión desconocida de *El arte de la guerra* de Sun Tzu, fue probablemente compilado por sus discípulos. Al igual que los trabajos de la China preimperial, este texto parece ser una recopilación de aforismos y analectas, generalmente organizados de una forma asociativa más que en un orden progresivo y lineal.

El libro empieza con una historia críptica del último triunfo de Sun Bin sobre su viejo enemigo del que se quería vengar, Pang Yuan, utilizando la estrategia de la información errónea defendida por su antepasado Sun Wu. Este relato, que es intrínsecamente oscuro y que se halla sujeto a diferentes lecturas e interpretaciones, sirve perfectamente para establecer la maestría superior del Maestro Sun el Mutilado. Indudablemente, fue con este objetivo con el que los seguidores de Sun Bin introdujeron a través de esta historia su versión de las enseñanzas del Maestro.

El texto continúa recogiendo algunas de las conversaciones del Maestro Sun Bin con el rey y el general Tian Ji de Wei, para los que actuaba como consejero.

A continuación, el libro procede a tratar una serie de temas relacionados, centrándose en temas puramente tácticos y estratégicos. El libro de Sun Bin es un texto complejo, basado en el sentido chino del orden holístico, en lugar de basarse en el sentido de la lógica helenística. Así pues, cubre una amplia gama de temas como una totalidad, sin la progresión lineal tan familiar al pensamiento occidental escolástico actual. Como trabajo esotérico de estrategia militar, es además altamente secreto por propia naturaleza, recogido en un lenguaje extremadamente difícil, que a menudo sustituye los caracteres homónimos en una especie de código críptico.

Inmerso en un siglo de caos del Periodo de los Reinos Combatientes de China, y aunque reteniendo las antiguas bases morales de *El arte de la guerra* de Sun Wu, Sun Bin fue mucho más lejos que su distinguido antepasado en el detalle de las tácticas prácticas. Además, al igual que otros manuales de estrategia, los métodos de Sun Bin están representados por estructuras que operan con metáforas de acontecimientos y actividades distintas a la guerra, en el ámbito de gobierno, la diplomacia, el comercio y la acción social.

Existe un dicho chino: «Los sabios ven la sabiduría, los buenos ven la bondad.» Cómo interactúen las personas con una sabiduría tradicional poderosa y secreta como *El arte de la guerra* revelará algo sobre su carácter interno, y esta misma función es una maniobra clásica del arte de la estrategia.

EL ARTE DE LA GUERRA II

El arte de la guerra de Sun Bin

1. *La captura de Pang Yuan*

En el pasado, cuando el soberano de Liang iba a atacar Handan, la capital de Zao, envió a su general, Pang Yuan, a Chuqiu con 80.000 soldados.

[1] *El arte de la guerra* de Sun Bin empieza, muy adecuadamente, con la historia de cómo venció a su eterno enemigo Pang Yuan. Las alianzas cambiantes del periodo chino de los Reinos Combatientes crearon una enorme confusión e incertidumbre. La naturaleza caótica e impredecible de la escena política fue despiadadamente explotada por los dirigentes civiles y militares, así como por los consejeros por cuenta propia. Para leer historias de guerras chinas como ésta, que no siguen por fuerza una línea recta, y cuya acción es intrínseca y quizá deliberadamente confusa, hay que observar las relaciones e interacciones, así como la «trama» general.

Cuando el rey Wei de Qi (356-320 a. de C.) tuvo esta noticia, hizo que su general Tian Ji condujera 80.000 soldados para socorrerla.

[1] Este símbolo (*) indica que lo que viene a continuación es comentario del autor.

Pang Yuan atacó la capital de Wei. El general Tian Ji preguntó al Maestro Sun Bin: «¿Qué debo hacer si no consigo socorrer Wei?»

* Cuando el rey Wei ofreció a Sun Bin un generalato, éste rechazó el honor; manifiestamente lo hizo en consideración a sus discapacidades físicas, pero quizá también por otras razones estratégicas. En vez de general, fue nombrado consejero militar del general supremo de Wei, Tian Ji.

El Maestro Sun dijo: «Por favor, ataca Rangling por el sur. La ciudad amurallada de Rangling es pequeña, pero su provincia es grande, populosa y bien armada. Es la zona militar esencial occidental de Wei; es difícil de asediar, así que yo haría una demostración de confusión [si la atacase]. Si tuviera que atacar Rangling, tendría el estado de Song al sur y el estado de Wei al norte, con Shiqiu justo en el camino, de forma que mis líneas de aprovisionamiento serían cortadas; haría así una demostración de incompetencia.»

* Aquí quedan ilustrados dos principios esenciales del conflicto señalados por el distinguido Sun Wu, antepasado de Sun Bin. Uno se refiere a la forma de sacar a un enemigo de una posición segura atacando un lugar de valor estratégico, en algún lugar que con seguridad el adversario acudirá a defender. El Maestro del Valle del Demonio, otro estratega del Periodo de los Reinos Combatientes, también describió la práctica de sacar fuera a los soldados para una acción,

observando sus estructuras de defensas psicológicas. El ejercicio de tacto, así como la aparente falta de tacto, puede utilizarse igualmente en encuentros estratégicos, como forma de observar los patrones de reacción en aliados o adversarios reales o potenciales, ya sea desde una posición «cerrada» encubierta (con tacto) o desde una posición engañosamente «abierta», cambiante y errante del provocador (con ausencia de tacto).

El segundo principio que aquí se ejemplifica es el uso del engaño para obtener una ventaja estratégica en situaciones hostiles. En este caso, la forma concreta de engaño empleada es la de dar deliberadamente una apariencia de confusión y una falta de capacidad, para hacer que el enemigo se comporte de una forma despectiva y confiada, y en consecuencia descuidada, haciéndolo vulnerable al contraataque. Así pues, en situaciones en las que la estrategia es el principio orientador fundamental de los asuntos, es costumbre no tomar nada ingenuamente por sus apariencias; pero, por ello, es crucial alcanzar la inteligencia y el equilibrio para evitar el hacerse excesivas imaginaciones cayendo en una paranoia de autoderrota.

Así pues, el general Tian levantó el campo y se apresuró para llegar a Rangling.

A continuación, el general Tian convocó al Maestro Sun y le preguntó: «¿Qué debo hacer ahora?»

El Maestro Sun dijo: «¿Cuáles son los señores de las ciudades ignorantes de los asuntos militares?»

El general Tian respondió: «Los señores de Qi-Cheng y Gao-Tang.»

* En este caso, son seleccionados los menos competentes, porque ellos serán los peones de un juego más amplio. Su papel, que desempeñarán sin saberlo, es mantener la apariencia de falta de capacidad y de inteligencia por parte del liderazgo de Wei. También se les dispondrá para ser sacrificados por una causa más amplia; ésta es una de las famosas «treinta y seis estrategias».

El Maestro Sun dijo: «Haz que estos señores se encarguen de la defensa de sus ciudades. Avanza en abanico y ciérrate después por todos los lados haciendo un cerco. Al avanzar en abanico y al cerrarte después en un frente de batalla, haz un círculo para estacionar soldados camuflados. Con tu poderosa vanguardia haz que tu principal fuerza avance continuamente en círculos para golpear al adversario por detrás. Los dos señores pueden ser sacrificados.»

De esta manera, Qi-Cheng y Gao-Tang fueron separados en dos unidades y se efectuó un asalto directo sobre Rangling en un intento de hacer hormiguear la ciudad. Los soldados camuflados emboscados hicieron un rodeo y atacaron por detrás; Qi-Cheng y Gao-Tang fueron derrotados, sucumbiendo a la estrategia.

* El Maestro Sun aconsejó al general Tian atraer al adversario mediante esta demostración de incom-

petencia, y a continuación cayó sobre el enemigo por detrás con un ataque imprevisto. En este caso, la parte adversaria se sirvió de una estrategia igual, logrando con ello obtener un objetivo inmediato, pero cayendo también en la trampa del Maestro Sun Bin.

El maestro estratega ya había tenido totalmente en cuenta esta posibilidad, o más bien probabilidad; el objetivo del asedio ordenado por Sun Bin no era obtener su objetivo ostensible, sino volver vulnerable a su adversario. Cuando se ve un objetivo, y personas que van en pos de él, hay que intentar ver cuál puede ser el propósito real efectivo; es decir: el blanco, la intención, la atención de los observadores o cualquier cosa que pueda ser obtenida a partir de la combinación de algunas o de todas estas condiciones predominantes, o posiblemente también algo distinto.

El general Tian convocó al Maestro Sun y dijo: «Fracasé en el asedio de Rangling y también perdí a Qi-Cheng y Gao-Tang que fueron derrotados estratégicamente. ¿Qué debo hacer ahora?»

El Maestro Sun dijo: «Envía carros ligeros al galope al este de la ciudad de Liang, para encolerizarlos; síguelos con tus tropas divididas para hacerlas parecer escasas.»

* Puede parecer peligroso encolerizar a un enemigo, y, sin duda alguna, puede que lo sea, así que es imprescindible examinar las condiciones específicas del momento. El propósito del uso estratégico de la cólera de este modo es embotar la eficacia de un adversario haciéndole perder la cabeza y gastar sus energías en vano, sin una concentración profun-

da. Los grandes boxeadores, campeones de los pesos pesados, Jack Johnson y Mohamed Ali, eran particularmente célebres por su consumada capacidad en la práctica de este arte. En algunas culturas, lo que los estadounidenses llaman maneras o modos «descarados» son, de hecho, ejemplos activos o vestigios vivos de este tipo de comportamiento estratégico, desarrollado dentro del contexto de condiciones sociales que tienden a obligar a la gente a asumir dicho comportamiento, aunque sólo sea por instinto de conservación.

Existe otra función de la cólera señalada en los textos clásicos de estrategia china, que es la de encolerizar las propias fuerzas contra un poderoso enemigo para añadir un ímpetu psicológico al propio ataque y seguridad en la propia defensa. Los antiguos guerreros nórdicos practicaban esta táctica.

En el pugilismo americano, el boxeador Stanley Ketchel, campeón de los pesos medios, era famoso por esta táctica de enfurecerse a sí mismo. Suficientemente poderoso en su cólera para derribar al gran campeón de los pesos pesados Jack Johnson, Ketchel parece haber sido uno de los pocos jóvenes verdaderamente violentos que ostensiblemente triunfó en esta profesión. Sin embargo, su habitual autocondescendencia hacia sus propias pasiones y el consiguiente olvido de que la pasión es una espada de doble filo —capaz de hacer a los hombres tanto asesinos como bufones— fue lo que le llevó precisamente a la muerte. Habiendo sido uno de los más mortíferos hombres de los que alguna vez boxearon bajo las reglas del Marqués de Queensbury, Stanley Ketchel sólo tenía veinticuatro años cuando fue muerto de un disparo por un marido engañado.

Actualmente, la práctica de encolerizar a las propias tropas contra un enemigo parece ampliamente utilizada. Vídeos de este tipo de procedimientos de entrenamiento pueden verse de vez en cuando incluso en la televisión nacional educativa. La utilización de dichas tácticas en soldados de estados diferentes con raíces ancestrales muy diversas en todo el mundo tiene grandes inconvenientes. Ya evidentes en el campo de batalla, estos inconvenientes son especialmente claros cuando se consideran en el contexto global, incluyendo la relación entre la sociedad civil y sus propios militares. Tal vez por esta razón, esta tradición estratégica china, de un país de una gran diversidad regional, generalmente se dirige más a calentar los ánimos de los demás que los ánimos de los propios aliados contra los demás.

A este respecto, hay que señalar que el libro sobre estrategia de Sun Bin no vilipendia a su eterno enemigo Pang Yuan, el responsable, a causa de sus celos paranoicos, de que a Sun Bin se le amputaran los pies y se le tatuara la cara como a un criminal. El libro no contiene ningún indicio, por ejemplo, de que Sun Bin intentara encolerizar a su aconsejado, el general Tian, contra Pang Yuan; tampoco deja una sarta de epítetos insultantes en su obra para maldecir a su malhechor hasta el final de los tiempos. Esto no significa que Sun Bin no tuviera, por supuesto, este tipo de sentimientos; simplemente conservaba su frialdad profesional a pesar de las emociones que pudiera albergar en su corazón. En estos casos, hay que señalar que esta virtud no es por fuerza una virtud moral. Puede que se trate simplemente de una virtud estratégica. Establecer claramente esta distinción es una ventaja estratégica

en sí misma, porque disminuye la vulnerabilidad a la confusión, que puede producirse y que también puede ser explotada en cualquier ámbito, dimensión o forma.

El general Tian hizo como le recomendó el Maestro Sun, y el general Pang acudió, de hecho, a marchas forzadas, dejando sus equipos detrás. El Maestro Sun le atacó implacablemente en Guiling y se hizo con el general Pang.

* Durante todo el tiempo, la estrategia de Sun Bin se había centrado en hacer que el general Pang se extralimitase y se expusiera descuidadamente, cansando así y haciendo salir sus tropas mediante una trampa para que entraran en batalla mal equipadas.

Es por esto por lo que se decía que el Maestro Sun era un consumado experto en estos asuntos.

* En resumen, Sun Bin consiguió que el general Tian emplease la táctica clásica de recibir información errónea, del engaño interno y externo, dando algo para conseguir algo de más valor, explotando estratégicamente los rasgos, debilidades y fallos de las funciones humanas neurológicas, receptivas y emocionales para conseguir un objetivo concreto. El clásico taoísta *Tao Te King* * dice: «El Tao es universal; pue-

* *Tao Te King*, versión de John C. H. Wu, Editorial Edaf. Madrid, 1993, editado en esta misma colección.

de utilizarse para la derecha y para la izquierda.» Eso significa que pueden utilizarse las leyes naturales de forma amoral, o incluso inmoral, y también de forma moral. Por esta razón, el desarrollo, tanto del carácter como de la capacidad de percepción, era en los antiguos tiempos del taoísmo tradicional un requisito para el aprendizaje de las prácticas del Tao en la propia vida.

2. *[Título perdido]*

Cuando el Maestro Sun encontró al rey Wei, le dijo: «Una milicia no debe confiar en una formación fija; esto es lo que ha sido transmitido por los reyes de la Antigüedad.»

* Las razones para no confiar en una formación fija son tanto defensivas como ofensivas. En lo que se refiere a la defensa, la predecibilidad significa vulnerabilidad, puesto que un adversario que conoce cómo se va a reaccionar a una situación dada podrá aprovecharse de ese conocimiento para planear estratagemas contra uno. Si no se es tan predecible, por otra parte, no sólo los adversarios serán incapaces de concretar sus blancos, sino que además su atención quedará delimitada por la dispersión.

Cuando los adversarios no pueden predecir lo que se va a hacer, no pueden actuar contra uno con un efecto inevitable; y cuando se dan cuenta que no pueden predecir lo que se va a hacer, tienen que estar más atentos, sin saber qué es lo que están vigilando, agotando así la energía de la atención y diluyendo progresivamente su eficacia.

Esto lleva naturalmente al aspecto ofensivo de la impredecibilidad; los enemigos que no pueden saber cuándo ni dónde va uno a actuar, no pueden, por tanto, preparar una defensa segura. Su atención es menor porque está dispersa, y su energía mental se desvanece de forma natural a causa de esta tarea añadida. La creación de una ansiedad que aumenta constantemente acelera este proceso, y la conducta agresivamente impredecible que tiene como objetivo fundamental desarrollar la tensión tiene más éxito en su función a causa de la intrínseca tensión añadida a las reacciones fútiles a la información errónea.

«La victoria en la guerra es una forma de preservar las naciones que están a punto de perecer y de perpetuar las sociedades que van a morir; el fracaso en la guerra consiste en perder territorio y en ver amenazada la soberanía. Es por esto por lo que deben examinarse los asuntos militares.»

* En su pequeño pero poderoso libro *Prisons We Choose to Live Inside [«Las prisiones en las que elegimos vivir»]* (1987), Doris Lessing observa la tragedia de los que creen en la libertad y en la paz pero reprimen su propia liberación y realización al rechazar examinar los mecanismos de la opresión y de la guerra. Si deseamos remediar las condiciones adversas, afirma la autora, tenemos que entender dichas condiciones y cómo nos afectan. Ésta es precisamente la lógica de la antigua obra *El arte de la guerra*: conoce a tu enemigo, conócete a ti mismo, conoce dónde estás, conoce lo que está sucediendo.

La idea de eliminar los mecanismos de opresión y la guerra puede ser emocionalmente estimulante, pero es también infantil y exactamente contraria al sentido común estratégico, porque cae en la más simple de las trampas. Desmantelar esos mecanismos, no simplemente soñar con eliminarlos, es un enfoque más sólido y más inteligente, con tal de que no sea simplemente un sueño calmante, y realmente se refuerce con el conocimiento y la comprensión de sus propósitos y operaciones.

Estas razones para estudiar el arte de la guerra ya han sido expuestas con una sencilla claridad por los filósofos clásicos de China, a los que Sun Bin cita aquí de manera informal. En resumen, el objetivo lógico de aprender cómo funcionan los conflictos es el de proteger a los inocentes de la agresión, la opresión y la destrucción. Se considera que esto es una extensión inteligente y civilizada del instinto natural de autoconservación.

Esto se aplica no sólo a la guerra en un sentido literal, sino también a todos los ámbitos de competición y lucha, todos los campos de hostilidad y conflicto. Antes de que podamos entender claramente qué es lo que somos capaces de hacer en cualquier situación, tenemos que ver qué objetivos se están persiguiendo y qué medios se están empleando. Sin este equipamiento mental, lo más probable es que seamos incapaces de reaccionar ante situaciones que suponen desafíos, salvo de forma emocionalmente sobrecargada pero pragmáticamente ineficaz.

«Sin embargo, aquellos que disfrutan del militarismo perecerán; y aquellos que ambicionan la

victoria sufrirán la desgracia. La guerra no es algo para disfrutar, la victoria no ha de ser un objeto de ambición.»

* El clásico taoísta *Tao Te King* dice: «Las buenas armas son instrumentos de infortunio: los humanos pueden despreciarlas, de forma que quienes están impregnados del Camino no recurren a ellas. El pacifismo que aquí se expresa no es sentimental ni ingenuo; hay que observar que el texto dice que los humanos «pueden despreciar» las armas, no que los humanos «desprecien» las armas o que todo el mundo lo haga. Los fetiches constituidos por los armamentos están bien documentados a lo largo del mundo desde la antigüedad hasta los tiempos actuales, las investigaciones sociológicas y psicológicas contemporáneas han atestiguado que las formas de este fenómeno tan comparativamente sutil no se identifican normalmente como tal. Al no estar adecuadamente descritas ni identificadas como tales en la conciencia cotidiana, estas influencias plantean por ello una amenaza más insidiosa a la estabilidad humana que las formas del fetichismo de las armas que son más burdas y fácilmente identificables.

El *Tao Te King* continúa: «Por ser instrumentos de infortunio, las armas no son herramientas para las personas cultivadas, que las utilizan sólo cuando es inevitable. Consideran que es mejor permanecer sereno; ganan sin jactarse de ello. Quienes se jactan de ello disfrutan de matar a la gente.» También: «Las personas virtuosas son eficientes, eso es todo; por ello, no pre-

tenden aferrarse al poder. Son eficaces pero no engreídas, efectivas, pero no orgullosas, eficaces pero no arrogantes. Son eficaces cuando tienen que serlo, eficaces pero no coercitivas.» Estos pasajes de este texto clásico que constituye la quintaesencia del taoísmo, refleja con amplia claridad la inspiración prístina taoísta del concepto de Sun Bin del lugar adecuado de la guerra en los asuntos humanos, tal como queda ilustrado en la introducción a este capítulo de su manual clásico, sobre el consejo estratégico al rey.

«Actúa sólo cuando estés preparado. Cuando una ciudadela es pequeña, pero su defensa es firme, eso significa que tiene suministros. Cuando hay pocos soldados, pero el ejército es fuerte, eso significa que tienen un sentimiento del sentido de la lucha. Nadie en el mundo puede ser firme y fuerte si lucha sin suministros o sin el sentimiento del sentido de la lucha.»

* Actuar sólo cuando se está preparado es la ley fundamental de las artes marciales y de la acción estratégica y, sin duda alguna, de todos los asuntos y de cualquier acción creativa. A este consejo perenne le sigue una serie de orientaciones de diagnóstico, porque la preparación adecuada sólo es posible con el conocimiento de las condiciones favorables o desfavorables respecto a la preparación que se está haciendo.

En este caso concreto, en tanto que sus observaciones son introductorias, el Maestro Sun aborda de

forma general y resume los principales parámetros conforme a los que se pueden describir útilmente las condiciones: las materiales y las mentales o morales. Como es frecuentemente el caso, es simplemente un asunto de sentido común, no sólo en la guerra, sino también en cualquier actividad constructiva. Es necesario poseer un sentido concentrado del propósito para hacer una utilización efectiva de los recursos materiales; es necesario tener los medios adecuados para mantener el esfuerzo con el que obtener el objetivo.

«Cuando Yao gobernaba el país en la antigüedad tuvo siete casos en los que los decretos reales fueron rechazados y no obedecidos; dos entre las tribus del este, cuatro en el corazón de China... Nada podía obtenerse de dejar correr simplemente las cosas, así que Yao luchó y ganó, y se estableció con fuerza, de forma que todo el mundo se sometió.

»En la antigüedad remota, Shennong luchó contra la tribu fusui, el Emperador Amarillo luchó en la región de Shulu. Yao sometió al pueblo gong gong, Shun sometió... y expulsó a las tribus san miao. Tang desterró a un déspota, el rey de Wu destronó a un tirano. La tribu yan de la vieja confederación Shang se rebeló, y el duque de Zou la sometió.

»Por ello se dice que si tu virtud no es comparable a la de los Cinco Emperadores de la Antigüedad, tu capacidad no es comparable a la de los Tres Reyes de otros tiempos, y tu sabiduría no es comparable a la del duque de Zou, incluso si dices que

vas a establecer la humanidad y la justicia y utilizar el ritual y la música para gobernar pacíficamente, deteniendo así el conflicto y la depredación. No es que Yao y Shun no quisieran ser así, sino que no fueron capaces de hacerlo; es por ello por lo que formaron guerreros para rectificar los asuntos.»

* En este pasaje, el Maestro Sun sigue la tradición clásica de citar acontecimientos de las leyendas de los antiguos héroes culturales para descubrir la necesidad de entender el arte de la guerra, incluso en sociedades pacíficas y justas. Shennong fue un dirigente prehistórico, asociado al desarrollo de la agricultura, la horticultura y la medicina herbaria. El Emperador Amarillo, que se supone que reinó en el siglo XXVII a. de C., es una de las figuras más importantes del taoísmo, y se cree que estudió y recopiló un amplio espectro de conocimiento esotérico. Yao y Shun, antiguos reyes del siglo XXIV y XXIII a. de C., son descritos como máximos ejemplos de gobernantes justos. El rey Tang fue el fundador de la dinastía Shang/Yin en el siglo XVIII a. de C.; el rey de Wu y el duque de Zou fueron los fundadores de la dinastía Zhou (Chou) a finales del siglo XII a. de C. Yao, Shun, Tang, Wu y el duque de Zou fueron especialmente venerados en la tradición confuciana, que recalcaba la justicia y la humanidad en el gobierno y en el servicio público.

Los Cinco Emperadores y los Tres Reyes, aunque nombrados de forma diferentes según las diversas fuentes tradicionales, se refieren colectivamente a dirigentes legendarios que simbolizan prototipos de sabiduría y humanidad en el taoísmo, el confucianismo

y otras tradiciones políticas chinas. El razonamiento de Sun Bin utilizado aquí consiste en citar estas imágenes, haciéndose eco de los clásicos taoístas más eminentes, como *Los Maestros de Huainan*[6] y *Wen-tzu*[7], es el siguiente: puesto que incluso los grandes dirigentes del pasado célebres por la benevolencia de sus regímenes no fueron capaces de evitar las hostilidades, se deduce que los gobernantes de la antigüedad, con independencia de lo buenas que fueran sus intenciones, no podían permitirse ignorar la ciencia de la resolución de conflictos y las artes de la estrategia. *Los Maestros de Huainan*, un texto clásico taoísta muy amplio del siglo II a. de C., ilustra este enfoque humanista a la cuestión de la preparación militar: «Quienes utilizaban armas en la antigüedad no lo hacían para expandir su territorio ni obtener riqueza; lo hacían en aras de la supervivencia y de la continuidad de las naciones que estaban a punto de ser destruidas y extinguidas, para arreglar el desorden en el mundo y para liberarse de los que perjudicaban al pueblo llano.»

[6] *El Tao de la política. Enseñanzas de los Maestros de Huainan*, versión de Thomas Cleary, traducción de Fernando Pardo, Los Libros de la Liebre de Marzo, Barcelona, 1992. (*N. del T.*)

[7] Lao Tse: *Wen-tzu. La comprensión de los misterios del Tao*, versión de Thomas Cleary, traducción al castellano de Alfonso Colodrón, Editorial Edaf, Madrid 1994. (*N. del T.*)

3. *Preguntas del rey Wei*

El rey Wei de Qi preguntó al Maestro Sun sobre las operaciones militares en estos términos: «¿Qué debe hacerse cuando dos ejércitos suponen un desafío recíproco y sus comandantes se hallan en un punto muerto, manteniéndose ambas partes firmes sin querer hacer ninguna de ellas el primer movimiento?» El Maestro Sun respondió: «Prueba al adversario con tropas ligeras, conducidas por un hombre de las graduaciones inferiores. Intenta producir un revés, no obtener la victoria. Crea un frente oculto para acosar sus flancos. A esto se considera un gran éxito.»

* El objetivo de perseguir causar un revés, en lugar de obtener la victoria es probar la fuerza del adversario sin revelar la profundidad de los propios recursos. El frente oculto permanece tras el frente falso de prueba, esperando la reacción del adversario. Este tipo de maniobra tiene lugar en toda clase de interacciones. En japonés, el contenido abierto de una transacción interpersonal se llama *omote*, que significa «frente», o

tatemae, que significa «escenario»; sin embargo, el motivo ulterior se llama *ura*, que significa «espalda», u *honne,* que significa algo así como «verdadera voz». Aunque la utilización estratégica de los espacios entre la expresión abierta y la intención encubierta es probablemente una práctica universal de negociación, las diferencias culturales y la forma de ponerlos en práctica y de percibirlos puede oscurecer relevantes paralelismos en conductas aparentemente diferentes.

La descripción de esta práctica es útil con propósitos defensivos, porque el estado de alerta en la perceptibilidad puede fortalecerse simplemente teniéndola en cuenta. En circunstancias adversas, desfavorables o simplemente desconocidas, es útil recordar que la misma conversación o confrontación puede simultáneamente cumplir dos o más objetivos. Lo que todo ello significa realmente en realidad depende de la forma en que se entiende la transacción total y la manera en que ambas partes perciben y reaccionan a los movimientos abiertos y a las intenciones encubiertas de la otra parte. Sun Wu, distinguido predecesor de Sun Bin, Sun Wu escribió: «Si te conoces a ti mismo y también conoces a los demás, no estarás en peligro en cien batallas.»

El rey Wei preguntó: «¿Existen formas adecuadas de emplear grandes y pequeñas fuerzas?»

El Maestro Sun respondió: «Existen.»

El rey Wei preguntó: «¿Qué debo hacer si soy más fuerte y dispongo de más fuerzas que mi enemigo?»

El Maestro Sun respondió: «Ésta es la pregunta de un rey inteligente. Cuando tus fuerzas son ma-

yores y más poderosas, pero todavía preguntas cómo emplearlas, ésta es la forma de garantizar la seguridad de tu nación. Cambia el mando por una fuerza auxiliar. Desordena las tropas en filas confusas, para que el adversario se confíe y entonces seguramente entrará en batalla.»

* La autosatisfacción o falsa confianza en sí mismo socava la fuerza, de forma que el poderoso puede mantener su poder evitando la autosatisfacción, logrando la caída de los adversarios al proyectar tal imagen de incompetencia que conduce a un sentimiento de autosatisfacción y desprecio por parte del adversario. Sun Wu escribió: «Aunque seas sólido, sigue permaneciendo a la defensiva; aunque seas fuerte, sé evasivo.»

El rey Wei preguntó: «¿Qué debo hacer cuando el enemigo es más numeroso y más fuerte que yo?»

El Maestro Sun dijo: «Ordena que la vanguardia sea replegable, asegurándote de esconder la retaguardia, de forma que la vanguardia pueda retirarse con seguridad. Despliega las armas de largo alcance en la línea de frente, las armas cortas detrás, con arqueros móviles para apoyar una presión sostenida. Haz que la fuerza principal quede inmóvil y espera a ver qué es lo que el enemigo puede hacer.»

* La función de la vanguardia consiste en hostigar al adversario, ya sea para crear exasperación, hacer que contraataque para dejar al adversario vulnerable, o in-

ducir al enemigo a dividirse y separarse, o a abandonar una posición o configuración de poder. Naturalmente, la retaguardia está para cubrir la vanguardia, mientras que el grueso de las tropas se halla a la espera de aumentar cualquier confusión o debilitamiento del poder del adversario.

Este pasaje también proporciona una útil metáfora para ofrecer recursos en situaciones que suponen un desafío, o cuando se está en medio de problemas espinosos. La vanguardia es investigación, la retaguardia es desarrollo, la fuerza principal es la infraestructura existente y los recursos de los que se dispone.

La vanguardia tiene que ser «replegable» en cuanto que una investigación eficaz tiene que ser flexible y adaptable, dispuesta a empezar de nuevo direcciones inexploradas, tal como exigen las circunstancias. Los compromisos fijos que no responden a las condiciones cambiantes, como una vanguardia que no puede retirarse, son más vulnerables a hallarse en situaciones de compromiso por la vaguedad de lo impredecible y de lo imprevisible.

En un entorno altamente competitivo, el desarrollo concebido como la «retaguardia», que apoya la investigación de vanguardia, se mantiene «oculto» o secreto, de forma que no todo el mundo está haciendo lo mismo al mismo tiempo. Esto hace que la competición constructiva y evolutiva sea posible, al mismo tiempo que ayuda a mantener un espacio relativamente abierto en el que puede expresarse la opinión pública.

La «principal fuerza» de la infraestructura existente (incluyendo las infraestructuras abstractas y conceptuales de la cultura) permanece inmóvil, en el sentido de que aquélla exige un grado de estabilidad para

funcionar eficazmente; pero debe «ver lo que el enemigo hará» para desarrollar los órganos y operaciones que la sociedad, las empresas y los individuos necesitan con el objeto de manejar las situaciones desafiantes o amenazadoras.

El rey Wei preguntó: «Supongamos que el enemigo avanza cuando yo avanzo, y desconozco cuál de las fuerzas es mayor; ¿qué debo hacer?»

* Falta la respuesta a esta pregunta. Partiendo de materiales relevantes de este texto y otros relacionados con él, puede suponerse que el Maestro Sun probablemente habría recomendado tácticas diseñadas para que el adversario muestre sus fuerzas mientras se ocultan las propias.

El rey Wei preguntó: «¿Cómo se debe atacar a los que están desesperados?»

El Maestro Sun respondió: «...[espera hasta que encuentren un medio de sobrevivir].»

* El clásico chino más antiguo, el *I Ching*, o *Libro de los cambios*, es el primero en destacar esta estrategia particular de no llevar a los adversarios a una desesperación total. En él se simboliza esta situación mediante un rey que va de caza y utiliza sólo tres cazadores, dejando abierta una esquina de la red con el objeto de dar a la presa una oportunidad de escapar.

El principio consiste en que una «rata acorralada» puede revolverse contra su perseguidor con una inconcebible fuerza mortal si se la lleva a un frenesí de absoluta desesperación. Si se le da una oportunidad

de escapar, sigue el razonamiento, los adversarios vencidos no quedan resentidos a muerte y no tienen que ser hechos prisioneros, eliminados o exterminados para lograr y mantener la paz y el orden social en los tiempos posteriores al conflicto.

El rey Wei pregunto: «¿Cómo se ataca a fuerzas iguales?»

El Maestro Sun respondió: «Confundiéndolas y dividiéndolas, concentro mis tropas para separar las del enemigo sin que éste se dé cuenta de lo que está sucediendo. Sin embargo, si el enemigo no se divide, asiéntate y no te muevas; no luches cuando haya duda.»

* Confundir y dividir las fuerzas adversarias se hace para dispersar y limar la energía de un ataque así como para comprometer la seguridad de la defensa del enemigo. Atacar las fuerzas diseminadas con una fuerza concentrada es una forma de cambiar el equilibrio de los factores estratégicos en propio beneficio cuando uno se encuentra a un adversario de igual tamaño y fuerza. La concentración y la dispersión son tanto mentales como físicas cuando se aplica a la atención, al ímpetu, a la fuerza, al número y a los recursos materiales. La existencia de la duda significa que hay una dispersión de la atención, que tiene como consecuencia una pérdida de la concentración; por ello, se recomienda que no se inicie un acción en situaciones dudosas.

El rey Wei preguntó: «¿Hay alguna forma de atacar una fuerza diez veces mayor que la mía?»

El Maestro Sun respondió: «Sí. Ataca cuando no estén preparados, actúa cuando menos se lo esperen.»

* Esta táctica está directamente tomada de *El arte de la guerra* de Sun Wu (Sun Tzu). La idea consiste en que un mayor poder y mayores recursos no garantizan la superioridad táctica si no se emplean eficazmente. El objetivo del engaño como arte estratégico es, por ello, impedir que los adversarios empleen su agresividad y capacidades defensivas apropiadamente.

El rey Wei preguntó: «¿Cuál es la razón por la que las tropas son obligadas a retroceder en un combate cuando el terreno es llano y éstas se hallan adecuadamente ordenadas?»

El Maestro Sun dijo: «Que el frente de batalla carecía de una vanguardia de elite.»

* La función de una vanguardia de elite es acosar, dividir, confundir y, en general, debilitar al adversario.

El rey Wei preguntó: «¿Cómo puedo hacer que mi pueblo siga las órdenes de una forma habitual?»

El Maestro Sun dijo: «Sé digno de confianza de una forma habitual.»

* Si existe una llave de oro en el arte del liderazgo, tal vez sea ésta: para hacer que la gente siga órdenes de una forma habitual, hay que ser digno de confianza de una forma habitual. El práctico filósofo

Confucio viene al caso cuando señala que las personas, aunque sean forzadas, no obedecerán a líderes en los que no confían; por el contrario, seguirán a líderes en los que confían, aunque no se diga nada.

El rey Wei exclamó: «¡Excelentes palabras! ¡Las configuraciones de la guerra son inagotables!»

* La inagotabilidad de las configuraciones significa una adaptación permanente. Cuando las tácticas de la sorpresa se repiten una y otra vez, se convierten en algo convencional y pierden su valor estratégico. Cuando las tácticas convencionales son alteradas de forma inesperada según la situación, adquieren un elemento de sorpresa y aumentan su valor estratégico. Así pues, se dice que la sorpresa se hace convencional, mientras que lo convencional se convierte en sorpresa.

El general Tian Ji preguntó al Maestro Sun: «¿Qué es lo que produce un problema en las milicias? ¿Qué es lo que frustra los planes del adversario? ¿Qué es lo que hace que las murallas sean inexpugnables? ¿Qué es lo que hace que uno desaproveche las oportunidades? ¿Qué es lo que hace que uno pierda la ventaja del terreno? ¿Qué es lo que produce la desafección de la gente? ¿Puedo preguntar si existen principios subyacentes que gobiernan todas estas cosas?»

El Maestro Sun respondió: «Existen. El terreno es lo que produce el problema en las milicias, los pasajes estrechos son los que frustran los planes del

adversario. Así pues, se dice: "Un kilómetro de terreno pantanoso es la pesadilla de un comandante...; para atravesarlo, deja toda su armadura detrás." Por esta razón yo digo que es el terreno lo que causa problemas a un ejército, los pasajes estrechos los que frustran los planes del adversario y las alambradas lo que hace que los muros sean inexpugnables...»

* En el texto original, faltan partes de la respuesta de Sun Bin. Se han perdido las explicaciones del maestro sobre cómo se pierden las oportunidades y se produce la desafección, pero temas semejantes aparecen en todas partes en la sabiduría tradicional estratégica clásica, ya que son temas críticos del liderazgo.

En general, las oportunidades se pierden por información errónea o falta de información, por una evaluación equivocada de la inteligencia, por una ausencia de valor o de iniciativa, por indolencia, preocupación o faltas semejantes en la gestión básica. El gran líder civil y militar Zhuge Liang dijo: «Existen tres vías de oportunidad: los acontecimientos, las tendencias y las condiciones. Cuando se producen las oportunidades a través de los acontecimientos pero eres incapaz de responder, no eres inteligente. Cuando las oportunidades se vuelven activas a través de una tendencia pero no puedes hacer planes, no eres sabio. Cuando las oportunidades emergen a través de las condiciones, pero no puedes actuar sobre ellas, no eres audaz.» También dijo: «De todos los medios de ver la oportunidad, ninguna es mayor que lo inesperado.» La desafección surge de la arbitrariedad y de

la deslealtad, especialmente en asuntos de recompensas y castigos, privilegios y oportunidades. Citando la antigua tradición, Zhuge Liang escribió en sus consejos para los comandantes: «No te apartes de los leales y de los dignos de confianza por los artificios de los capaces pero traidores. No te sientes antes de que se sienten tus soldados, no comas antes de que tus soldados coman. Soporta el mismo frío y el mismo calor que tus soldados; comparte sus penalidades así como sus facilidades. Experimenta la dulzura y la amargura al igual que tus soldados; toma los mismos riesgos que ellos toman. Entonces, tus soldados se esforzarán al máximo y será posible destruir al enemigo.»

Tian Ji preguntó: «¿Cómo se consigue que los guerreros obedezcan las órdenes sin fracasar cuando entran en acción, una vez que se ha establecido una línea de batalla cambiante?»

El Maestro Sun dijo: «Sé estricto e indícales cómo pueden aprovecharse con ello.»

* El esfuerzo inspirado por un propósito común es por naturaleza mayor, más auténtico y más confiable que el esfuerzo inspirado sólo por exigencias autoritarias o recompensas fijas. Este punto queda desvelado en la siguiente pregunta y respuesta.

Tian Ji preguntó: «¿Son puntos críticos las recompensas y los castigos para los guerreros?»

El Maestro Sun dijo: «No. Las recompensas son medios de alentar las tropas, de hacer que los que luchan no se preocupen por la muerte. Los castigos

son medios de corregir el desorden haciendo que el pueblo respete la autoridad. Ambos pueden reforzar la oportunidad de victoria, pero no son los elementos cruciales.»

* Existen límites intrínsecos a las recompensas y a los castigos. El exceso en la presentación de las recompensas puede ser ruinoso a causa de su coste material y por la creación de una competición secundaria. El exceso en los castigos puede ser ruinoso a causa de su costo en personal y por la creación de una atmósfera de miedo y de sospecha.

Tian Ji preguntó: «¿Son puntos críticos para el arte de guerrear la planificación, el impulso, la estrategia y el engaño?»

El Maestro Sun respondió: «No. La planificación es un medio de reunir un gran número de personas. El impulso se utiliza para asegurar que los soldados luchen. La estrategia es un medio de coger desprevenido al enemigo. El engaño es un medio de frustrar la oposición. Todos estos elementos pueden aumentar las posibilidades de ganar, pero no son los elementos más cruciales.»

* Un plan inspirado puede magnetizar la atención y galvanizar los esfuerzos, pero no puede garantizar condiciones positivas del entorno. El impulso puede unir gran cantidad de energías más pequeñas en una corriente mayor de fuerza, pero no puede garantizar la adecuación del objetivo y la dirección necesarias para superar un obstáculo insoluble. Cuando funcio-

na, la estrategia puede ser capaz de burlar a los adversarios, pero no puede impedir que se reagrupen y contraataquen. El engaño puede sacar a los enemigos de tu camino o de su alerta, pero no garantiza una ofensiva efectiva para acabar el conflicto. En resumen, todas estas cosas pueden tener su lugar en la acción táctica, pero ninguna de ellas es suficiente en sí misma para constituir la quintaesencia de la victoria.

Lleno de cólera, Tian Ji replicó: «Estas seis cosas son empleadas por todos los expertos; sin embargo, tú, Maestro, dices que no son cruciales. Entonces, ¿qué es lo que es crucial?»

El Maestro Sun respondió: «Evaluar la oposición, imaginar las zonas de peligro, garantizar la vigilancia del terreno..., son los principios orientadores para los comandantes. Garantizar tu ataque allí donde no haya defensa es lo esencial para el arte de la guerra...»

* Falta parte de la respuesta de Sun Bin en este punto, pero el sentido general del pasaje recalca la preparación y la sorpresa. Ambos factores se subrayan en todos los textos estratégicos clásicos.

Tian Ji preguntó: «¿Existe un principio según el cuál un ejército desplegado no debe entrar en combate?»

El Maestro Sun respondió: «Sí. Cuando ocupas un paso estrecho y tienes una fortificación defensiva reforzada en esta fortaleza, permanece tran-

quilo, estáte alerta y no te muevas. No dejes que nada te seduzca, no dejes que nada te altere.»

* Cuando uno se halla en una posición segura, si se muerde el cebo del enemigo y se deja arrastrar por codicia o rabia, se abandona la seguridad para exponerse a riesgos indefinidos.

Tian Ji preguntó al Maestro Sun: «¿Existe un principio según el cual uno no deba fracasar al iniciar el combate, aun cuando la oposición sea numerosa y poderosa?»

El Maestro Sun dijo: «Sí. Fortifica tus defensas para fortalecer la determinación, consolida la cohesión del grupo con estricta rectitud. Huye de ellos para hacerlos altaneros, atraelos para cansarlos, atácales cuando están desprevenidos, actúa cuando menos se lo esperen, y asegúrate de que puedes mantener esta actitud.»

* Huir ante un poderoso enemigo para dar la impresión de debilidad o de falta de confianza es una táctica para inducir a la arrogancia, la autosatisfacción y el exceso de confianza, con el objeto de debilitar la tensión y la atención del enemigo. Atraer al enemigo a una persecución infructuosa es una táctica para reducir la energía y la paciencia del enemigo. Actuar de forma inesperada y atacar cuando no hay defensa son principios generales de la estrategia, pero se recomiendan especialmente en casos en los que existe tanta diferencia en la relación de fuerzas que es irrealizable una confrontación directa.

Tian Ji preguntó al Maestro Sun: «¿Para qué sirve la Formación de Lezna? ¿Para qué sirve la Formación de Ganso? ¿Para qué son las tropas de elite? ¿Para qué sirve disparar con fuego rápido con arcos poderosos? ¿Para qué sirve la línea de batalla en remolino? ¿Para qué son los soldados rasos?»

El Maestro Sun respondió: «La Formación de Lezna es para atravesar defensas cerradas y romper las primeras líneas. La Formación de Ganso es para atacar los flancos y responder a los cambios... Las tropas de elite sirven para romper las líneas de combate con el objeto de capturar a los comandantes. El disparo de fuego rápido con arcos poderosos es para facilitar la batalla y la capacidad de resistir durante mucho tiempo. Una línea de combate en remolino es para... Los soldados rasos son para repartirse el trabajo que lleva a la victoria.»

* La Formación de Lezna puede considerarse como una concentración intensa y aguda de energía, especialmente adaptada para atravesar obstáculos y vencer la resistencia. La Formación de Ganso puede imaginarse como la que también tiene un objetivo concentrado, pero que mantiene una conciencia periférica y una capacidad más amplias; el alcance expandido de su amplitud de acción es particularmente útil para desplazar a los adversarios desde un flanco, mientras que la combinación de la concentración agudamente focalizada e igualmente distribuida es especialmente conveniente para una adaptabilidad eficaz en la acción.

La vanguardia de elite, la artillería de apoyo y los soldados rasos pueden traducirse a términos civiles como in-

vestigación, desarrollo y producción. La investigación puede compararse a una vanguardia de elite, que debe atravesar las barreras de la convención existente para alcanzar el potencial de lo desconocido. El desarrollo apoya la investigación mediante un seguimiento pragmático, a través del cual las ventajas potenciales sacadas a la luz por la investigación pueden ser verificadas y probadas a través de la transformación en cosas prácticas concretas, de forma que la investigación continúa por las demostración de su utilidad para desarrollar lo que es útil. La producción sigue racionalmente a la prueba de utilidad, permitiendo que los beneficios se actualicen a escala pública.

El Maestro Sun añadió: «Los soberanos iluminados y los comandantes con conocimiento no esperan el éxito sólo confiando en los soldados rasos.»

* Tanto en las acciones militares como en las productivas, el éxito se obtiene gracias a la cooperación de personas de diferentes capacidades, talentos y habilidades. Cuando los potenciales intrínsecos de estas diferentes capacidades son activadas y desplegadas de tal forma que puedan producir su máximo efecto colectivo, entonces puede decirse que están cooperando. La cooperación no consiste simplemente en un asunto de que cada uno haga lo mismo sin consideración a sus capacidades individuales.

Para hacer extensiva esta observación del Maestro Sun al símil anterior de la investigación, el desarrollo y la producción, puede señalarse en la historia moderna que las economías basadas en la producción sin investigación y desarrollo, han sido o se han vuelto dependientes y más vulnerables que las que han combinado investigación, desarrollo y producción.

Por supuesto, puede ser que todas las economías contengan en su interior estos tres elementos en alguna medida. Sin embargo, el hecho es que en la economía global actual, basada en la moneda y en el crédito, la investigación y el desarrollo han sido obligados (y al mismo tiempo se les ha permitido) a hacerse más rudimentarios en muchas economías y en diversas ocasiones de lo que es realmente saludable, tanto para la economía local en cuestión o, a largo plazo, para la misma economía global.

Estas observaciones incluyen todos los niveles económicos. La investigación y el desarrollo continuos son importantes en relación con la producción en ámbitos aparentemente tan diversos como la cría de animales, la agricultura y el sector de los servicios, así como en relación con la ciencia, la tecnología y la industrias.

Cuando el Maestro Sun acabó con estas preguntas, sus discípulos le preguntaron sobre las preguntas del rey Wei y de su general, Tian Ji. El Maestro Sun dijo: «El rey Wei preguntó sobre nueve asuntos, Tian Ji, sobre siete. Están muy cercanos al conocimiento del arte de la guerra, pero todavía no han alcanzado el Camino.

«He oído que aquellos que son siempre dignos de confianza de forma habitual florecerán, y aquellos que actúan justamente... Quienes utilizan armas sin preparación serán heridos, mientras que los desesperados armados morirán. ¡La tercera generación de Qi es una pena!»

* Los miedos del Maestro Sun Bin por Qi se confirmaron de hecho a lo largo de la historia reproduciéndose durante tres generaciones. Aunque Qi se había convertido en uno de los más poderosos estados tras el desmoronamiento de la federación de la vieja dinastía Zhou, más tarde cayó por la intriga y la falta de discernimiento. Cinco estados más pequeños que habían recurrido a ella en búsqueda de ayuda contra las depredaciones del codicioso estado de Qin (Chin), que posteriormente habría de dominar la antigua China y establecería el primer Imperio. Cuando esto sucedió, uno de los principales consejeros del monarca reinante de Qi se vendió al reino de Qin, aceptando el soborno para abogar por la causa de Qin ante la corte de Qi. Poniéndose al lado de Qin por consejo de este traidor, Qi fue traicionado y anexionado por su supuesto aliado. Los poderosos ejércitos de Qin conquistaron a continuación fácilmente los cinco estados más pequeños.

Parece una sólida estrategia, aunque no una sólida moral, ayudar al poderoso contra el débil; y ésta puede haber sido la razón por la que el rey de Qi acepto la táctica recomendada por el traidor, que resultó ser ruinosa. Desde un punto de vista puramente estratégico, no sólo el rey de Qi violó la moral tradicional taoísta y de la guerra, que enseña que el débil debe ser protegido contra el poderoso, sino que también pasó por alto el potencial táctico latente en la misma desesperación de los cinco estados más pequeños, que le pedían ayuda contra un poderoso enemigo común.

4. *Tian Ji pregunta sobre las defensas*

[[1] Tian Ji preguntó a Sun Bin: «¿Sería eficaz el que mis tropas en campo abierto continuaran fortaleciendo sus defensas?

El Maestro Sun respondió: «Ésta es la pregunta de un comandante iluminado, una pregunta que suele pasarse por alto y no se considera importante. Es también una pregunta que los adversarios detestan.»

* Una cosa es situar una fuerza para una tarea especial en el campo y esperar que haga su trabajo; otra muy distinta es ver el desarrollo continuo y la adaptación de esta fuerza a las emergencias y a las condiciones cambiantes.

Tian Ji dijo: «¿Puedo oír algo sobre esto?»

El Maestro Sun respondió: «Sí. Se utiliza para responder a los cambios repentinos, o cuando se está

[1] Lo que va entre corchetes son textos reconstruidos.

en terrenos estrechos y totalmente cerrados. Es así como capturé a Pang Yuan y al príncipe Shen.»

* Es estratégicamente necesario proporcionar la capacidad de manejar acontecimientos imprevistos, cambios impredecibles en la acción y situaciones sin salida inesperadas. La capacidad de reforzar las defensas bajo estas condiciones adversas es esencial para organizar una ofensiva eficaz.

Tian Ji dijo: «Está bien, pero esos acontecimientos ya pertenecen al pasado y no he visto las formaciones implicadas».]

El Maestro Sun dijo: «Las alambradas pueden utilizarse para que cumplan la función de un foso, las carretas pueden utilizarse para que sirvan como barricadas. Los escudos pueden utilizarse para que hagan la función de defensas sin salida. A continuación vienen las armas largas, como forma de ayuda para salir del peligro. Las lanzas cortas vienen a continuación, para apoyar las armas largas. A continuación están las armas cortas, para impedir el retorno del enemigo y para golpearle cuando éste se manifiesta. Los arcos están a continuación para hacer la función de catapultas. El centro no tiene nadie en él, así que se llena con... Cuando los soldados han sido dispuestos, las normas han sido cumplidas.

»El código dice: "Coloca los arcos tras las alambradas, a continuación dispara cuando sea adecua-

do. En lo alto de las barricadas, se distribuyen por partes iguales lanzas y arcos".»

* Un principio básico de la adaptación práctica es emplear cualquier cosa que esté a mano para cumplir la tarea. Esto incluye el arte de sustituir aquello de lo que uno carece por lo que uno tiene, y la capacidad de organizar los recursos que tiendan a maximizar los efectos obtenidos de su combinación y cooperación.

«Una norma dice: "Actúa tras ver lo que trae y dice el espía enviado... Mantén observadores a intervalos en los que puedan ser vistos. En terreno elevado, dispónlos en forma rectangular; en terreno bajo, dispónlos en forma circular. Por la noche, haz que den señales con tambores; durante el día, deja que se hagan señales con banderas".»

[...]

* El autoconocimiento y el conocimiento de la oposición se consideran puntos esenciales para el seguimiento exitoso del arte de la guerra. Las principales infraestructuras conectadas con estas tareas son un sistema de inteligencia externa que se une con un sistema de comunicaciones internas.

5. *Tropas de elite*

El Maestro Sun dijo: «La victoria de una milicia reside en su cuerpo de elite, su valor reside en el orden, su capacidad reside en la configuración y en el impulso, su ventaja reside en la confianza, su eficacia reside en su guía, su riqueza reside en su regreso rápido, su fuerza reside en dar descanso a la gente, su daño reside en la batalla repetida.»**

* Los cuerpos de elite son la vanguardia que rompe o aplasta el borde de la línea de ataque o de defensa del enemigo, creando así una pérdida de impulso o una grieta de vulnerabilidad.

Se dice que el valor es un asunto de orden y que una formación u organización ordenada unifica los esfuerzos de las personas que tienen diversas capacidades físicas y psicológicas, igualando así las disparidades individuales. Los audaces y los briosos dan aliento y animan a los menos fuertes, mientras que

** Se respetan las repeticiones para no romper el ritmo del texto original. (*N. del T.*)

la presencia de los elementos más débiles y prudentes frenan a los que son abiertamente pendencieros.

La habilidad en la configuración y en el impulso consiste en organizar a las personas de manera que funcionen como una unidad, cuya fuerza puede entonces ser dirigida de forma coherente para conseguir un foco intenso de poder e impacto.

La ventaja y la eficacia residen en la confianza y en la guía, porque la confianza en el liderazgo unifica a la gente y fortalece el liderazgo. Sin guía, la confianza es ciega; sin confianza, la guía carece de poder.

La riqueza se halla en un regreso rápido, porque ésta es la forma de evitar un despilfarro de energía constructiva y de recursos materiales. La fuerza reside en el resto, porque ésta es la forma de evitar un desperdicio inútil y de recuperarse del esfuerzo. El daño se halla en la batalla repetida, porque el gasto continuo de energía y de recursos materiales inevitablemente agota la fortaleza de una fuerza, aunque sea una fuerza vencedora, haciéndola en definitiva vulnerable a la pérdida de capacidad para evitar, resistir o soportar factores desfavorables.

El Maestro Sun dijo: «Actuar con integridad es un buen recurso para los guerreros. La confianza es una recompensa distinguida para los guerreros. Quienes desprecian la violencia son guerreros aptos para trabajar por los reyes. Quienes vencen a muchas cohortes superan...»

* Actuar con integridad es lo que gana la confianza de los líderes, comandantes, colegas y subordinados, así como de las personas en general. La confianza

consolida y fortalece las relaciones de trabajo, permitiendo al individuo funcionar con su máximo potencial, con la cooperación eficaz de los demás. Los guerreros que desprecian la violencia son aptos para trabajar por los reyes en dos sentidos fundamentales. Uno de los principios más antiguos del arte de la guerra consiste en que la mejor victoria se obtiene con la menor violencia; aquellos que desprecian la violencia, pero son guerreros, son los más eficaces en su trabajo. Además, los guerreros proclives a la violencia tienen una motivación privada y no se puede confiar en ellos para que luchen por una causa pública; sólo aquellos que desprecian la violencia pueden ser llevados a la batalla bajo condiciones de necesidad objetiva. El *Tao Te King* dice: «Quienes disfrutan matando no pueden obtener su deseo del mundo.» También: «Cuando ganes una guerra, celébrala haciendo duelo.»

El Maestro Sun dijo: «Existen cinco condiciones que conducen a la victoria. Son victoriosos quienes tienen un mando autorizado sobre una estructura unificada de poder. Son victoriosos quienes conocen el Camino. Son victoriosos los que vencen a muchas cohortes. Son victoriosos quienes están en armonía con sus más cercanos aliados. Son victoriosos quienes calibran las fuerzas enemigas y miden las dificultades.

* Se supone que una estructura unificada de poder es más eficaz que una internamente fragmentada o quebrada. El Camino, según Sun Wu, el antecesor de Sun Bin, significa «inducir a las personas a tener

la misma meta que el líder», realizando así la unidad interna de aspiración y la unidad externa de organización.

Obtener apoyo conduce de forma natural al éxito, pero la falta de armonía y de integración dentro de un círculo interno de liderazgo socavará la eficacia. El conocimiento de las condiciones y de los adversarios, así como de las circunstancias críticas del entorno, es esencial para un empleo efectivo de las capacidades y de los recursos.

El Maestro Sun dijo: «Existen cinco cosas que siempre conducen al fracaso. Inhibir al comandante conduce al fracaso. Ignorar el Camino conduce al fracaso. La desobediencia al comandante conduce al fracaso. No utilizar agentes secretos conduce al fracaso. No vencer a muchas cohortes conduce al fracaso.»

* Las capacidades del mando no pueden materializarse en la acción sin una estructura efectiva de organización y una cadena de mando responsable de sus iniciativas. Igualmente, la incapacidad para realizar este grado de orden no sólo frustra el liderazgo, sino que también constituye un fracaso del mismo mando. Los dirigentes incapaces y los seguidores recalcitrantes se ganan la desconfianza recíproca, quizá porque su causa común no les motiva realmente, o porque sus intereses privados son originalmente demasiado poderosos y demasiado dispares para realizar la unidad de objetivos y de esfuerzos.

La utilización de los agentes secretos tiene por objetivo recoger información vital y difundir desin-

formación importante. Se emplea el secretismo para reunir información, porque el conocimiento es poder y por ello se guarda; el secretismo se utiliza para difundir las informaciones falsas con el objeto de mantener su efecto de ilusión.

El Maestro Sun dijo: «La victoria se halla en la consumación de un claro sistema de recompensas, la selección de tropas de elite y la toma de ventajas sobre el enemigo... A esto se llama la seguridad de una gran estrategia militar.»

* Se establece un sistema claro y confiado de recompensas para crear una estructura unificada de motivaciones, capaz de dirigir eficazmente la atención y el esfuerzo del personal.

Las tropas de elite, cuya función e importancia como fuerzas de vanguardia fueron definidas anteriormente, han de ser escogidas de forma experta, basándose en la capacidad, el entrenamiento y los logros reales.

La verdadera razón de tomar ventaja a los enemigos es ganar mediante una capacidad táctica superior, en lugar de dominar mediante la violencia o la fuerza. Por supuesto, esto se basa ante todo en la premisa de que la situación ya ha alcanzado el punto en el que el enemigo existe y el conflicto no puede ser evitado por ningún medio.

El Maestro Sun dijo: «No existe mando sin un liderazgo.

»[Existen tres elementos del] orden: El primero es la confianza, el segundo la lealtad, el tercero es

la disponibilidad. ¿Lealtad hacia quién? Lealtad al gobierno. ¿Confianza en qué? En recompensas fiables. ¿Disponibilidad a qué? Disponibilidad a liberarse de las condiciones adversas.

»Sin lealtad al gobierno, uno no puede asumir el empleo de sus fuerzas militares. Pero por confiar en las recompensas, los campesinos no serán virtuosos. Pero por la disponibilidad a liberarse de las condiciones adversas, los campesinos no serán respetuosos.»

* Una milicia, o una fuerza para tareas especiales de cualquier clase, puede realizar algo con sus recursos y capacidades, pero si el efecto no está en armonía con los legítimos objetivos subyacentes de la nación o de la organización —lo cual incluye la política del gobierno o de la dirección, así como las aspiraciones de los ciudadanos o de los trabajadores— será imposible mantener un éxito duradero y construir sobre logros sucesivos.

6. *El momento apropiado para el combate*

El Maestro Sun dijo: «Entre el cielo y la tierra nada es tan noble como la humanidad... Existe calamidad incluso en la victoria, cuando no se han obtenido estas tres cosas: El momento apropiado de la estación, las ventajas del terreno y la armonía entre las personas. Por ello, es mejor ceder antes que luchar, presentando batalla sólo cuando no hay otra elección posible.

* Incluso la victoria es una desgracia cuando no se da en el tiempo adecuado de la estación, sin las ventajas del terreno y sin armonía entre las personas, porque bajo estas condiciones la victoria habrá sido ganada a costa de una pérdida de trabajo productivo y de un alto índice de bajas. La obra taoísta clásica, el *Tao Te King* dice: «Si se es audaz pero no se tiene piedad, si se tiene amplia visión pero no se es frugal, si se avanza sin deferencia, uno puede morir.»

La conclusión de que es «mejor ceder antes que luchar, presentando batalla sólo cuando no hay otra elección posible» se refleja también en el *Tao Te King*, cuando afirma que esto es filosofía antigua: «Existe

un dicho sobre la utilización de las armas: "No seamos agresores, sino defensores." "No avancemos un centímetro, pero retrocedamos un metro".»

«Así, cuando has luchado para obtener la tranquilidad de los tiempos, ya no manejas más a las masas. Aquellos que combaten erróneamente o sin método, obtendrán pequeñas victorias por guerra de agotamiento.»

* Los esfuerzos y recursos especiales que se requieren para afrontar emergencias se vuelven ruinosos si continúan de forma compulsiva una vez realizada la tarea. El *Tao Te King* dice: «La agudeza calculada no puede ser mantenida para siempre... Cuando uno realiza su tarea honorablemente, retirarse es lo natural.»

Las victorias de los que son injustos y carecen de método se alcanzan por guerra de desgaste, porque aquéllas se ganan luchando, mientras que las personas honradas e inocentes necesitan dedicarse a sus propios asuntos.

El Maestro Sun dijo: «Aquellos que ganan seis de diez batallas van por las estrellas. Aquellos que ganan siete de diez batallas van por el sol. Aquellos que ganan ocho de diez batallas van por la luna... Aquellos que ganan diez de diez batallas tienen comandantes capacitados pero suscitan la desgracia...»

* Aquellos que ganan todas sus batallas pueden dar pie a la calamidad agotando los recursos a través

de una guerra continuada; por crear un impulso agresivo como un apetito de conquista; por caer presa de la autocomplacencia y el descuido. Existe un viejo dicho de que la victoria repetida en la guerra repetida produce un liderazgo altanero que manda sobre unas masas exhaustas, causando así posteriormente la ruina de la nación.

«... existen cinco cosas que suscitan el fracaso; incluso con una sola de ellas no podrás ganar. Entre las modalidades de guerra, hay casos en los que son muertas muchas personas, pero no se capturan comandantes ni tropas; existen casos en los que se capturan comandantes y tropas, pero no se toma la base del campamento; existen casos en los que se toma la base del campamento, pero no se captura al general; y hay casos en los que un ejército es derrotado y el general muerto. Si encuentras el Camino, nadie podrá sobrevivir contra ti.»

* El antiguo texto está incompleto, así que no es claro lo que se quería decir con «cinco cosas que suscitan el fracaso». Sin embargo, más adelante aparece en el texto una extensa lista de fallos en el comandante.

El sentido del texto que sí ha permanecido es que hay muchos grados de victoria y derrota, muchos matices de gris. Parte del arte de la guerra es entender cómo es realmente el resultado de una victoria o derrota concreta, viendo cómo pueden perderse las ganancias y cómo se puede volver a ganar las pérdidas,

utilizando este conocimiento para planificar la seguridad o la recuperación. Sólo con una perspectiva amplia y una estrategia fluidamente adaptable es posible actuar imperturbable ante toda clase de contingencias, incluidas las más desesperadas.

7. *Ocho formaciones de batalla*

El Maestro Sun dijo: «Quien dirige una milicia sin la inteligencia adecuada es un engreído. Quien dirige una milicia sin el valor adecuado se valora en exceso. Quien dirige una milicia sin conocer el Camino y entra en batalla repetidamente sin quedar satisfecho sobrevive por suerte.»

* A menos que uno tenga una información adecuada y también una capacidad intelectual para procesarla útilmente, no pretenderá ejercitar el mando deliberadamente sin una opinión engreída sobre las propias capacidades; así, el defecto se añade a la carencia, produciendo una situación peligrosa. Alguien que toma el mando a pesar de la existencia de dichos peligros es un osado, no un valiente; y alguien que toma el mando para compensar psicológicamente una falta interna de fortaleza sufre una mente egoísta, y pone en peligro a los demás por orgullo personal. Alguien que toma el liderazgo sin más capacidad que una tonta ambición tal vez alcance algo a fuerza de perseverancia, pero nada de lo que obtenga de esta forma puede estabilizarse de forma segura con una base permanente y pacífica.

«Sólo conociendo el Camino es posible aportar seguridad a un gran país, expandir un gran dominio y salvaguardar a una gran población. Conocer el Camino significa conocer el patrón del clima y la disposición de la tierra, ganar el corazón de la gente, conocer la situación del enemigo, saber cómo establecer las ocho formaciones de batalla, entrar en combate sólo cuando es obvio que vas a ganar, en caso contrario manténte en paz; ésta es la clase de comandante nombrado por un soberano con éxito.»

* El secreto del maestro-guerrero es conocer cuándo luchar, lo mismo que el secreto del artista es saber cuándo actuar. El conocimiento de los asuntos y de los métodos técnicos es fundamental, pero no suficiente para garantizar el éxito; en cualquier arte o ciencia de actuación y acción, es crucial la percepción directa del potencial del momento para la ejecución de un golpe maestro.

El Maestro Sun dijo: «La utilización de las ocho formaciones de batalla en un combate se basa en las ventajas del terreno, utilizando cualquiera de las ocho formaciones que sea más conveniente. Despliega una formación de combate en tres partes, cada una de ellas con una vanguardia y una retaguardia, que esperen órdenes para actuar y que actúen sólo bajo órdenes. Utiliza una para luchar, dos para defenderte; utiliza una para invadir, dos para replegarte.

»Cuando un adversario es débil y está confuso, envíale tus tropas de elite al principio para aprovecharte de esta circunstancia. Cuando un adversario es fuerte y disciplinado, envíale primero tus tropas menos importantes para tenderle un cebo.

»Cuando están implicados los carros y la caballería, divídelos en tres grupos, uno a la izquierda, uno a la derecha y uno en la retaguardia. En terreno llano, utiliza más carros; en gargantas estrechas, utiliza más caballería; en terreno peligroso, utiliza más arqueros.

»Tanto si el terreno es escarpado como si es fácil, es imprescindible saber cuál es viable y cuál es adverso; ocupa el terreno viable y ataca el adverso.»

8. El terreno y la seguridad

El Maestro Sun dijo: «Hablando en términos generales, una carrera sobre el terreno en un suelo soleado se llama "fuera" mientras que una en un terreno sombrío se llama "dentro".»

* En términos metafóricos, el «fuera» es lo obvio, lo evidente, lo abierto, lo que está encima de la mesa; el «dentro» es lo sutil, lo oculto, lo ulterior o lo que se halla bajo mano. El «fuera» en este sentido puede también referirse al consenso común, el «dentro» al poder privado o encubierto. El punto de definir estas distinciones tal como se aplican a una situación dada consiste en enfrentarse a la naturaleza de un enfoque factible para adecuarse al carácter de una vía accesible con el objeto de conseguir determinados objetivos elegidos.

«Lo recto y directo se llama "cuerda", mientras que lo torcido y tortuoso se llama "cordel" Cuando se organiza adecuadamente según el carácter de la vía una formación de batalla no queda confundida. Los que están en una vía recta prosperan, mientras los que están en una acción tortuosa quedan medio muertos.»

* Tal vez alguien se pregunte quién puede tomar una vía tortuosa con esta comprensión. La respuesta, aparte de la incompetencia real o fingida, puede simplemente ser una falta de elección, una de las principales motivaciones de los guerreros que siguen la tradición de *El arte de la guerra*.

Este aforismo se aplica a la dimensión moral del comportamiento, así como al aspecto estratégico. La verdad o la honradez pueden parecer inconvenientes bajo ciertas circunstancias, pero la compensación consiste en la liberación de la confusión y en la conservación de la energía. Todo el proceso de crear y mantener unas falsas apariencias para ocultar y reforzar motivos ulteriores requiere tanto tiempo y energía para su propia actuación que esta sola preocupación puede convertirse en una motivación en sí misma que es suficientemente poderosa, por secundaria que pueda ser, para convertirse en un modo compulsivo de comportamiento.

«En general, cuando se trata del terreno de batalla, el sol es el elemento esencial.»

* En un campo de batalla real, la posición más ventajosa para ocupar en relación al sol es tenerlo a la espalda y frente a los ojos del enemigo. En términos metafóricos, como fuente de luz que hace posible maniobrar, el sol representa la inteligencia. Estratégicamente, inteligencia significa reconocimiento e información, así como medios y métodos específicos de reunir, procesar y aplicar el conocimiento. La cuestión que hay que considerar primero es qué fuentes y técnicas de inteligencia son prácticas bajo ciertas condiciones dadas.

«El viento puede proceder de ocho direcciones y no debe ser olvidado.»

* Dependiendo de su dirección en relación con la orientación de las maniobras tácticas en un campo de batalla, el viento afecta la visión, el oído, la coordinación y la energía. Simbólicamente, el viento se utiliza tradicionalmente para representar las influencias externas que afectan los estados mentales. Los «ocho vientos» son las ganancias y las pérdidas, la censura y el halago, el honor y la desgracia, el dolor y el placer. En la medida en que los estados psicológicos influyen en la interacción personal y en la actuación profesional, debe considerarse la acción de los «ocho vientos» al organizar y dirigir una situación laboral general o al desarrollar y complementar una estrategia operativa de cualquier clase.

«Cruzar el agua, ascender un plano inclinado, o ir en contra de la corriente de un río, acampar en un terreno muy desfavorable, o afrontar bosques, son circunstancias dignas de señalar porque no conducen a la victoria.»

* Atravesar el agua es peligroso porque el proceso de paso crea una vulnerabilidad intrínseca al ataque, dificultad de defensa e inhibición del movimiento. Una maniobra no conduce a la victoria si le pone a uno, aunque sea temporalmente, en la posición de un «pato sentado» frente a los adversarios, si exige un derroche de esfuerzo y atención o implica situarse en medio de obstáculos comprometedores bajo presión, o incluso ponerse al alcance del fuego.

Al ascender un plano inclinado, siguiendo el camino difícil, no sólo se pierden las ventajas del ímpetu de la gravedad en aras del movimiento de la ofensa, sino que uno pone estas fuerzas en contra de los propios intereses defensivos. Ir contra la corriente no sólo socava la fuerza, sino que también nos pone directamente en la línea de fuego de lo que venga corriente abajo, por azar, o por un plan hostil. Ir en contra de la corriente de los asuntos, no sólo socava la energía, sino que sitúa cualquier resultado del esfuerzo más allá de los límites que hoy día son aceptables.

Acampar en terreno muy desfavorable significa ocupar una posición indefendible e inescapable, sentarse en una trampa abierta, esperando a que alguien dispare. Enfrentarse a los bosques es situarse en un medio en el que pueden ocultarse en los alrededores malhechores e intrusos.

«Las montañas que se extienden hacia el sur son montañas viables, las montañas que se extienden hacia el este son montañas muy desfavorables. El agua que fluye hacia el este es agua viable, el agua que fluye hacia el norte es agua fatal. Si no fluye, es agua estancada.

»El orden de superioridad de los cinco terrenos es como sigue: las montañas son superiores a las altas colinas, las altas colinas son superiores a las bajas colinas, las bajas colinas son superiores a los terrenos ondulados, los terrenos ondulados son superiores a las tierras llanas boscosas.

»Los cinco tipos sobresalientes de vegetación son las espesuras, las charcas, los setos, los cañaverales y los juncales.

»El orden de superioridad de las cinco clases de tierra es como sigue: la verde supera a la amarilla, la amarilla supera a la negra, la negra supera a la roja, la roja supera a la blanca, la blanca supera a la verde.

»Los cinco terrenos desfavorables son las hondonadas naturales, las cuencas naturales, los obstáculos naturales, las grietas naturales y las fosas naturales. Éstas cinco tumbas son terrenos fatales, así que no permanezcas en ellos.

»No desciendas la colina en primavera, no la asciendas en otoño. El principal cuerpo del ejército y las formaciones de batalla no deben disponerse en el ala derecha de vanguardia; deben hacer círculos hacia la derecha, y no hacia la izquierda.»

* La ventaja o desventaja de un elemento, configuración o situación concreta, depende no sólo de sus propias características específicas, sino también de su interrelación con otros factores y de su lugar en el contexto total. Los factores que han de examinarse al hacer la evaluación estratégica incluyen elementos de protección contra la vulnerabilidad, la ocultación contra la exposición, la libertad de movimiento contra el impedimento y la restricción, la claridad de perspectiva y de división contra la obstrucción y la parcialidad, la eficacia o capacidad de apoyo frente a la aridez u hostilidad. Cuando las medidas de estos diversos factores y su interrelación han sido valorados, entonces es posible desarrollar un cuadro más objetivo del potencial y de las limitaciones intrínsecas a una situación determinada.

9. *Configuraciones de fuerza y planificación estratégica*

El Maestro Sun dijo: «Colmillos y cuernos, garras y espolones, armonizados a voluntad, luchando con furia..., constituyen el curso de la naturaleza y no pueden ser detenidos. Por ello, quienes carecen de defensas naturales planean estrategias para sí; esto es algo de lo que se ocupan los dirigentes sensatos.

»El Emperador Amarillo inventó la espada simbolizándola con la línea de batalla. Hou Yi inventó el arco, simbolizándolo con un asalto de fuerza. El rey Yu inventó las embarcaciones y los carros, simbolizándolos con el cambio adaptativo. El rey Tang y el rey Wu inventaron las lanzas y las alabardas, simbolizándolas con señales estándar. Estas cuatro son funciones del armamento.

* Aunque la ciencia militar taoísta condena el militarismo como algo inmoral y además ineficaz, sin embargo se consideran racionales y naturales las capacidades defensivas protectoras y que mantienen la

paz. Sun Bin sigue aquí la tradición al nombrar las acciones y contribuciones marciales de diversos reyes sabios y héroes culturales de la Antigüedad, para justificar el uso prudente de las armas para la pacificación y el orden.

«¿En qué sentido es una espada una línea de batalla? Puedes llevar una espada todo el día sin tener por fuerza que utilizarla; de aquí el dicho: "Establece una línea de batalla, pero sin luchar." Considera una espada como una línea de batalla: Si la espada no tiene la punta afilada, ni siquiera el guerrero más valiente se atreverá...; si una línea de batalla no tiene una vanguardia de elite, cualquiera que se atreva a conducirla hacia delante sin un valor excepcional es extremadamente ignorante de la ciencia militar. Si una espada no tiene mango, incluso un guerrero aguerrido no puede avanzar...; si una línea de batalla no tiene retaguardia, cualquiera que se atreva a conducir un avance sin ser un guerrero avezado es ignorante de los asuntos militares.»

* Una espada debe tener una punta, un filo afilado, un mango y una vaina. Una fuerza expedicionaria debe tener dirección, capacidades, maniobrabilidad y firmeza. La dirección significa la relación entre las metas objetivas y el liderazgo activo. Las capacidades han de ser desplegadas de forma selectiva, según las condiciones y aplicadas a objetivos precisos. Para llevar a cabo una dirección exacta y útil de las capacidades, es necesario un mecanismo de mando y control. Para llevar a cabo las instrucciones, son necesarias una organiza-

ción y un grado adecuado de cohesión interna y firmeza moral comúnmente compartida.

En ese sentido, una espada puede ser un símbolo o una metáfora de una línea de batalla, que puede, a su vez, representar una fuerza expedicionaria de cualquier clase. Llevar una espada sin necesariamente usarla significa estar preparado pero no ansioso; la fuerza no está ahí en aras de sí misma, sino para un propósito específico. Emplear la fuerza cuando no es necesario, es un error de despilfarro en sí mismo y puede suscitar reacciones indeseables del entorno político, social, económico y natural.

«Así, cuando tienes una vanguardia y una retaguardia con una inquebrantable confianza recíproca, los adversarios huirán. Si no tienes vanguardia ni retaguardia...»

* La vanguardia se necesita para efectuar las primeras rupturas en el frente de los agresores; la retaguardia se necesita para acabar la tarea de desmoronar y atravesar el frente enemigo. La expresión clave en este punto es «con inquebrantable confianza recíproca». Esta cohesión interna es el elemento que fortalece un grupo hasta el punto en que puede lograr que los adversarios huyan; uno de los elementos críticos de un buen liderazgo es evocar y reforzar la confianza mutua y la armonía interna entre los miembros del grupo.

«¿En qué sentido es el arco un ataque de fuerza? Disparar entre el hombro y el brazo, matar a cien pasos de distancia sin que se sepa de dónde procede

[el ataque], por todo esto es por lo que se dice que el arco es un ataque de fuerza.»

* Un ataque de fuerza puede verse como un movimiento iniciado o «lanzado» dentro de un ámbito relativamente pequeño, que se amplía hasta ejercer un efecto de amplio alcance por la fuerza del ímpetu inicial. En ese sentido puede ser simbolizado por el arco y la flecha.

«¿En qué sentido son las embarcaciones y los carros cambios adaptativos? Cuando altos...»

* Las embarcaciones suben y bajan con las olas y la marea, los carros suben colinas y toman curvas. Esto simboliza adaptarse en respuesta a los cambios de las circunstancias a medida que se progresa.

«¿En qué sentido son las lanzas y las alabardas señales estándar? Las señales estándar son mayoritariamente banderas durante el día y tambores durante la noche, que se utilizan como medios de dirigir la batalla.»

* Las lanzas y las alabardas son modelos que simbolizan los estandartes, a causa de su posición en la línea de frente, así como por su lentitud y consecuente visibilidad. El sonido se utiliza cuando las señales visuales no son eficaces. En sentido metafórico, las armas de vanguardia que representan las señales estándar reflejan la utilización de indicadores relevantes —como los índices económicos, los desarrollos tec-

nológicos o las progresivas adaptaciones sociopolíticas— para evaluar el estado de una nación o comunidad.

«Estas cuatro cosas son las funciones del armamento. Todo el mundo las considera útiles, pero nadie sabe la forma correcta de utilizarlas.

»En general, existen cuatro ciencias militares: la formación de combate, la fuerza, la adaptación y la dirección. Comprender totalmente estas cuatro ciencias es una forma de destruir enemigos poderosos y de capturar fieros comandantes.»

* La formación de combate representa la disposición y despliegue de los recursos. La fuerza representa la energía y el impulso y la acción de un movimiento. La adaptación representa la capacidad para responder eficazmente a los cambios. La dirección representa la meta y guía de la energía y del esfuerzo.

10. Las condiciones militares

«El Maestro Sun dijo: «Si quieres conocer las condiciones de una fuerza militar, el tiro con arco es un modelo apropiado. Las flechas son los soldados, el arco es el comandante y el arquero es el soberano.»

* Las flechas son el poder, el arco concentra y libera el ímpetu, mientras que el arquero apunta al objetivo.

«Una flecha tiene una punta de metal y rematada con plumas por el otro extremo para que pueda ser afilada y volar en línea recta. Si organizas a los soldados de forma que la retaguardia sea pesada mientras que el frente sea ligero, puede que sean disciplinados cuando están dispuestos en formación de combate, pero no obedecerán cuando se les ordena cargar sobre el enemigo. Esta organización de soldados no está de acuerdo con el modelo de la flecha.»

* Una fuerza insuficiente en la vanguardia imposibilita abrir un hueco suficiente en la resistencia para permitir una continuación enérgica.

«El comandante es el arco: si su sujeción no es correcta cuando se estira el arco, se producirá un desequilibrio de fuerza y debilidad, que resultará en una falta de armonía, de forma que la fuerza impartida por las dos extremidades del arco será desigual, y de este modo las flechas no alcanzarán el blanco aunque estén equilibradas y tengan un peso adecuado. Si un comandante no armoniza... con éxito, tampoco vencerá al enemigo.»

* Un comandante tiene que motivar a un grupo de personas de forma uniforme y suficientemente para obtener que actúen en armonía. Si algunos están altamente entusiasmados, mientras que otros mantienen una actitud cínica y recalcitrante, la energía del grupo no puede ser focalizada correctamente y liberada con eficacia.

«Si las flechas no tienen el peso y el equilibrio adecuado, y el arco se tensa de verdad y envía las flechas con una fuerza uniforme, aunque el arquero no sea exacto, no por ello dejará de alcanzar el blanco. Si los soldados están equilibrados [y el comandante es competente, si el liderazgo civil está de soslayo], no podrán vencer a los enemigos [...].»

* Incluso los mejores recursos humanos y materiales, por mucho que estén soberbiamente coordinados, no pueden consumar una operación con éxito si el objetivo general de la fuerza total y su ímpetu están fuera del blanco.

«Así pues, se dice: "La forma en que una milicia vence a un adversario no es diferente a la forma en que un arquero da en el blanco." Éste es el espíritu del arte de la guerra.»

11. La selección

El Maestro Sun dijo: «El principio orientador para movilizar a los guerreros y hacer mover a la gente es el platillo de la balanza. El platillo de la balanza es la forma de seleccionar lo sensato y escoger lo bueno. El yin y el yang constituyen los medios de unir a las masas y enfrentar a los adversarios. Aunque una balanza exacta sea llenada... mientras sea fiel se llama inagotable.»

* Los platillos de la balanza se utilizan para representar el liderazgo, porque un líder debe ser capaz sobre todo de pesar y medir, de ponderar y valorar todos los factores humanos y del entorno relevantes para una empresa o un proyecto. La capacidad de seleccionar el personal apropiado para una tarea concreta es un activo particularmente válido en el ejercicio del liderazgo.

En cuanto a la utilización del «yin y yang» para reunir personas y hacer frente a los adversarios, puede tener una amplia gama de significados por el amplio espectro de asociaciones del yin y del yang. En términos básicos relevantes a esta exposición, el yin pue-

de tener el significado de autorretirada, docilidad o conformidad, complementada por el yang como autoafirmación, iniciativa o actividad; esto se refiere a armonizarse con aliados (yin) y luchar contra los enemigos (yang).

«Al organizar la dirección y establecer unas pautas de valoración, céntrate sólo en lo que es apropiado.»

* Podría parecer una obviedad el afirmar que sólo se debe uno centrar en lo que es apropiado, pero la idea de inagotabilidad de una escala precisa mencionada en el texto sugiere que existe, como dicen los chinos, un «ojo» en la palabra «apropiado». La idea principal consiste en que lo que es apropiado depende de la situación y no puede ser determinado de una forma dogmática o perentoria. Así, con el sucesivo surgir de nuevas situaciones y nuevas realidades, volver a examinar las metas y valoraciones es necesario para asegurar el mantenimiento de un alineamiento efectivo de los esfuerzos con las realidades.

«La riqueza privada y la pública son una sola. Existen aquellos que tienen muy poca vida y demasiado dinero, y aquellos que tienen muy poco dinero y demasiada vida: sólo los soberanos y sabios iluminados los reconocen y, de este modo, pueden mantenerles en su lugar. Cuando los que mueren no están amargados, aquellos que son privados de algo no quedan resentidos.»

* La riqueza privada y pública son una misma desde el punto de vista de la totalidad de la economía; la forma en la que circula la riqueza yendo y viniendo entre los sectores privados y públicos define la economía en una cierta forma, de la que debe ser consciente el liderazgo iluminado para entender los efectos reales y potenciales de los programas y de las políticas.

Tener muy poca vida y demasiado dinero significa tener más riqueza de la que puede ser realmente utilizada bajo estas circunstancias; tener muy poco dinero y demasiada vida significa tener más energía o talento de la que puede ser empleada en estas condiciones. La riqueza de una sociedad que puede equilibrar estos dos extremos no se agota.

Cuando mueren las personas sin amargura y no dejan resentimiento tras sí, ello significa que hicieron lo mejor que supieron en las circunstancias en las que vivieron.

«Cuando existe abundancia de dinero y bienes, las cosas son fáciles. Cuando las cosas son fáciles, el pueblo no atribuye el mérito a sus soberanos... Por ello, acumular riqueza para el pueblo es la forma en la que puedes acumular riqueza para ti mismo; es así como actúan los guerreros...»

* Esta idea clave de Sun Bin se basa en la filosofía tradicional. En su comentario del clásico *I Ching* o *Libro de los cambios*, el educador Confucio escribió: «Los que están arriba aseguran sus hogares mediante la bondad hacia los que están abajo.» También: «Los dirigentes distribuyen bendiciones que alcancen a los

que están bajo ellos, evitando al mismo tiempo presumir de virtuosos.» Según los últimos Maestros taoístas de Huainan, que recopilaron una gran cantidad de antigua sabiduría filosófica y científica: «Cuando las personas tienen más que suficiente, aplazan [sus acciones]; cuando tienen menos que suficiente, luchan. Cuando las personas aplazan, nacen la cortesía y la justicia; cuando luchan, surge la violencia y el desorden.»

12. Matar soldados

El Maestro Sun dijo: «... Cuando sabes que los soldados son dignos de confianza, no dejes que otros los atraigan para sí. Lucha sólo cuando estés seguro de ganar, sin dejárselo saber a nadie. En la batalla, no olvides tus flancos, no...»

* La mayor parte de este capítulo se ha perdido o está corrompido.

Incluso cuando se sabe que las personas son dignas de confianza, su lealtad no debe ser tomada como algo adquirido. Algunos intrusos pueden intentar ganárselos y la autocomplacencia o la arrogancia por parte del líder facilita que arraiguen en los escalones inferiores la división y las actitudes recalcitrantes.

Luchar sólo cuando se está seguro de ganar es una pauta de filosofía en el arte de la guerra transmitido por Sun Wu a Sun Bin. Esta política ayuda a eliminar las dispendiosas y costosas guerras de desgaste, economizando al máximo la gestión del conflicto. Incluso en *Las 36 estrategias* *, que están llenas

* G. Yuan, *Las 36 estrategias chinas*, Editorial Edaf. Madrid.

de maniobras draconianas, se dice al final: «De las 36 estrategias, la mejor es retirarse.»

No deben olvidarse los flancos, porque, de otro modo, uno puede ser rebasado. En términos generales, esto significa que la conciencia periférica debe ser mantenida deliberadamente junto con la conciencia focalizada en el centro, de forma que no quede socavado el poder del impulso esencial de un esfuerzo o empresa por ausencia o defecto de respaldo y medidas de apoyo.

13. Prolongar la energía

El Maestro Sun dijo: «Cuando se concentra un gran número de tropas para reunir fuerzas armadas, lo que hay que hacer es estimular la energía. Cuando se abandona el campamento y se consolidan las fuerzas, lo que hay que hacer es mantener a los soldados en orden y reforzar su energía. Cuando se está en una frontera cerca del enemigo, lo que hay que hacer es intensificar la energía. Cuando se ha fijado el día de la batalla, lo que hay que hacer es estabilizar la energía. En el día de la batalla, lo que hay que hacer es prolongar la energía.

»... así pues, imponer respeto a los soldados de las fuerzas armadas es la forma de estimular la energía. El general manda..., y ese mando es una forma de incrementar la energía. Después el general... lleva uniforme sencillo para animar a los guerreros como forma de intensificar la energía. El general ordena que cada soldado reúna las raciones de tres días, y los súbditos en los hogares de la nación hacen...; ésta es una forma de estabilizar la

energía. El general convoca a su guardia y declara: "la comida y la bebida no deben..." Así se prolonga la energía.»

* El proceso de estimular, incrementar, intensificar, estabilizar y prolongar la energía ha de ser racionalizado de forma que pueda repetirse cuando es necesario. El sentido original de la palabra *energía* utilizada aquí en este texto incluye los aspectos mentales y físicos de la energía; y también el ímpetu mental y físico se consideran fundamentales para el éxito de una acción. Es esencial la oportunidad del momento de cada fase del proceso, de forma que la clave para liderar lo efectivo es coordinar la inspiración psicológica y física y la pronta disposición de los participantes en una acción con el cronometraje del desarrollo de los acontecimientos reales.

14. Los puestos oficiales

El Maestro Sun dijo: «Cada vez que hagas salir a las tropas, haz que las formaciones de combate sean eficaces y las fuerzas armadas organizadas; cuando establezcas puestos oficiales, debes hacerlo de forma que éstos sean adecuados para cada persona, indica los grados mediante insignias, promueve o rebaja de grado a las personas, marcha de una forma ordenada..., organiza a los soldados según su lugar de nacimiento, delega la autoridad en quienes son líderes en sus propias localidades. Clarifica la confusión mediante banderas que sirvan de señales y carros, difunde las órdenes por medio de gongs y tambores.»

* Establecer puestos oficiales de una forma apropiada para cada persona significa asignar a cada una tareas y responsabilidades a la altura de sus capacidades y talentos.

Los grados se indican mediante insignias, de forma que el orden organizativo y la cadena de mando sean claros de una forma impersonal.

El personal se halla graduado por promoción y degradación para ajustar sus posiciones a sus capacidades y logros, y para proporcionar un sistema de recompensas y castigos plenamente integrado en las operaciones funcionales de la organización.

Los soldados se organizan según sus lugares de nacimiento en aras de la cohesión interna de la unidad; la autoridad se delega a los dirigentes locales que ya han sobresalido a los ojos de su propia gente.

«Para mantener a los soldados en línea, utiliza el método de seguir las huellas. Los campamentos deben ser custodiados por los hombres más fuertes. Rebasa a los ejércitos mediante una línea continua de formación; ajusta la formación para que contenga desorden. Sitúa a tu ejército en terreno elevado; utiliza una formación semejante a una nube para los combates de flechas y disparos. Para evitar ser rodeado, utiliza la formación semejante al río sinuoso. Para eliminar la vanguardia, cierra el camino; cuando está a punto de ser derrotada, rodéala. Cuando acudas en rescate, presiona desde fuera. En una batalla febril, utiliza líneas mezcladas. Sírvete de ejércitos pesados para enfrentarte a una fuerza concentrada; utiliza armas ligeras para enfrentarte a una fuerza dispersa. Para atacar una posición segura, utiliza una torre móvil.»

* El método de seguir las huellas significa que cada persona que se halla en una línea en movimiento sigue las huellas de la persona que le precede. En tér-

minos representativos generales, esto significa utilizar fuerzas disponibles de cohesión interna para mantener una acción de grupo concentrada en metas colectivas.

Custodiar el campamento no ofrece el atractivo, la excitación y la oportunidad para el triunfo que se encuentra en las líneas del frente. Una forma de pensar poco instruida cree que el personal más poderoso y heroico se encuentra estrictamente en la vanguardia de elite, pero la seguridad de la base de operaciones es esencial si se quiere que la acción tenga éxito. Si un campamento está pobremente defendido, quienes están en el campo de batalla pueden ser cortados por detrás y aislados; de este modo no tendrán lugar de retirada en la derrota, ni sostén en la victoria.

La configuración de la operación, la disposición de los recursos y del personal dependen del objetivo, del terreno y de las condiciones del entorno, así como de la situación y circunstancias de los adversarios. Es por esto por lo que se dice que una fuerza con éxito no posee una configuración constante. Se prefiere el terreno elevado porque es más fácil de dominar una panorámica del terreno y porque pone a los adversarios que atacan en una desventaja por la misma fuerza de gravedad, al tiempo que posibilita lanzar un asalto con un ímpetu suplementario. Lo mismo puede decirse en el terreno moral elevado, con tal de que la posición sea auténtica y efectiva, y no una mera postura.

Una formación difusa semejante a la nube se utiliza para el ataque de flechas y disparos porque con ella es posible hacer llover proyectiles sobre una amplia zona, minimizando las bajas de los disparos de vuelta al dispersarse más que al agruparse.

Una formación semejante a un río sinuoso se utiliza para evitar ser rodeado, desbordando repetidamente a los adversarios y con ello frustrando los intentos de que rodeen a tus propias fuerzas.

Se detiene una vanguardia bloqueando su camino de avance y rodeándola para aislarla y atacarla por detrás.

Cuando se acude en rescate, se presiona desde fuera para distraer la atención y energía del adversario de la parte asediada, haciendo que sea así más fácil un escape seguro de una situación difícil.

Servirse de líneas mezcladas en una batalla febril significa disponer las fuerzas de forma que no se hallen restringidas por su formación, sino que sean capaces de moverse en cualquier dirección, estando de este modo en posición de dar y recibir apoyo de todos los lados en medio de una refriega caótica.

Las armas pesadas se utilizan contra una fuerza concentrada, por su densidad y por la clase de blanco que permite; un asalto intensamente concentrado por parte de armas pesadas optimiza el poder y la eficacia del ataque. Las armas ligeras se utilizan contra una fuerza dispersa en aras de la movilidad necesaria para oponerse a un blanco relativamente difuso.

Una línea móvil de batalla se utiliza contra una posición asegurada con el objeto de aprovecharse de las limitaciones impuestas sobre la maniobrabilidad de una fuerza ocupante por los requisitos de la seguridad y de la defensa.

«Utiliza formaciones en cuadro en terreno llano, utiliza formaciones en punta cuando estés disponiendo líneas de batalla que afrontan un terreno más elevado.

»Utiliza formaciones en círculo en terreno accidentado. Utiliza tus fuerzas estratégicamente, alternando la agresividad y la retirada. Contra una línea de combate ordenada utiliza una formación en cuadro con alas; en una batalla más dispersa, ciérrate como el pico del pájaro cuando éste se cierra. Cuando te veas atrapado en un terreno accidentado, abre una vía de escape dando un rodeo al enemigo. Cuando te encuentres en pastizales y sobre arena, tienes que abrirte paso para salir de allí. Ganar la guerra, pero tener todavía tropas en el campo de batalla, es mantener la nación en alerta.»

* Una formación en cuadro es adecuada en terreno llano, porque es fácil de disponer en un frente de combate cerrado con una retaguardia adecuada y los flancos dispuestos en círculo o extendidos. Metafóricamente hablando, si se habla del nivel de campo de acción —cuando las condiciones son favorables y funcionalmente semejantes o equivalentes por ambas partes—, es adecuado actuar como un «cuadrado» o de una forma funcional.

Una formación en punta se utiliza cuando se afronta un terreno más elevado, a causa de la necesidad que tiene de resistir un borde afilado y romper el ímpetu de una carga montaña abajo. Una fuerza superior no debe ser afrontada con resistencia directa, a menos que la resistencia pueda ser tan agudamente concentrada y tan diestramente enfocada que no absorba toda la fuerza, sino que más bien la divida.

Una formación en círculo se utiliza en terreno accidentado, porque en las posiciones en círculo, en

el frente, la retaguardia y los flancos, pueden estar espaciadas de tal forma que se puede mantener la comunicación y el contacto, a pesar de las barreras naturales, y la formación puede expandirse, contraerse o modificar su forma en un todo coherente. En términos metafóricos el énfasis se pone en la «redondez» o adaptabilidad estratégica cuando las condiciones son desiguales y desfavorables, porque no es seguro que los métodos convencionales funcionen con una eficacia predecible en esta situación.

Alternar la agresividad y la retirada se utilizan para confundir y proporcionar información errónea a los adversarios; retirarse tras un asalto es una táctica poco ordinaria para atraer al adversario a una posición comprometida. El conocido método de interrogatorio en el que se combina «el bueno» y «el malo» es una aplicación de este principio. La misma táctica se utilizó contra los prisioneros de guerra por parte de los agentes comunistas chinos en Corea.

Una formación en cuadro con dos alas se utiliza para desbordar y absorber una línea de batalla consistente. Contra una fuerza dispersa, pueden separarse individuos o pelotones cerrándose desde los dos lados, como un ave de presa que atrapa un animal con su pico.

En terrenos accidentados es necesario utilizar la dificultad del terreno en ventaja propia, sirviéndose de los obstáculos naturales para superar a los adversarios en lugar de dejar que ellos lo atrapen a uno. Cuando el terreno es llano y abierto, por el contrario, es necesario atravesarlo directamente, porque no existe ninguna protección natural. En este punto, también existe un contraste metafórico entre el uso del subterfugio y de la desviación cuando se está en una

desventaja injusta, y el uso de un enfoque más abierto y directo en un terreno llano en el que ninguna de las partes tiene una ventaja desigual.

Mantener las tropas en el campo de batalla después de haber ganado la guerra no es normalmente aconsejable por la sangría que esto supone para la economía. Sólo se justifica tácticamente cuando la situación no ha sido completamente estabilizada y es imprescindible mantenerse en alerta.

«En la maleza espesa, muévete como una serpiente; para facilitar una marcha dificultosa, viaja en Formación de Ganso. En pasos peligrosos, utiliza una combinación de armas. Cuando te retires, disuélvete entre la maleza.»

* Serpentear a través de los obstáculos como una serpiente en lugar de lanzarse como una apisonadora tiene la ventaja de conservar la energía, minimizar la destrucción del entorno y dejar una pista menos visible. Viajar en «Formación de Ganso» facilita la marcha dificultosa al situar a las personas en lugares en los que pueden mantener el contacto entre sí y poder acudir en ayuda recíproca sin tropezar unas con otras. Una combinación de armas se utiliza en pasos estrechos, porque armas diferentes tienen diferentes alcances y usos, de forma que tener una variedad de armas entre las manos aumenta los recursos y potencia la adaptabilidad. Disolverse en la maleza al retirarse significa basarse en el ocultamiento en lugar de basarse en la rapidez de una retirada, lo cual se ve naturalmente dificultado por el cansancio y el estrés de la batalla.

«Cuando rodees montañas y bosques, utiliza rutas sinuosas y ve por etapas. Cuando ataques ciudades, utiliza los cursos de agua. Organiza retiradas nocturnas mediante comunicaciones discretas; sírvete de señales de relevo para las alarmas nocturnas. Utiliza a los guerreros con talento para ser agentes dobles. Sitúa a las fuerzas armadas con armamento de largo alcance allí donde existe la seguridad de que van a pasar convoyes.»

* Uno puede tomar una ruta sinuosa para atacar por el flanco la posición de un adversario o para dificultar la huida de un enemigo. El objetivo de ir por fases es evitar el cansancio debilitante. Los cursos de agua son convenientes para atacar las ciudades, porque su relación funcional con éstas los convierte en sistemas ideales de rescate para las fuerzas de asalto. Los cursos de agua pueden también ser bloqueados o envenenados. Las retiradas nocturnas se organizan mediante comunicaciones discretas por razones de seguridad. Las señales de relevo se utilizan para las alarmas nocturnas con el objeto de compensar la visibilidad limitada. Los guerreros con talento se utilizan para ser agentes dobles, porque sus talentos pueden ganarles la confianza de los adversarios para los que pueden fingir trabajar. Emboscar convoyes reduce los gastos defensivos, disminuyendo la capacidad de combate del enemigo con un mínimo esfuerzo.

«Para la batalla incendiaria, pon combustible en los carros. Cuando dispongas un frente de batalla de espadas o lanzas, utiliza una formación en

punta. Cuando dispongas de pocos soldados, despliégalos con una combinación de armas; una combinación de armas es una forma de impedir que te rodeen.»

* El mejor sistema de hacer eficaz la potencia de fuego que debe utilizarse en una situación dada depende de la naturaleza de la forma concreta de la potencia de fuego que deba ser empleada y de los factores locales y temporales del entorno que afecten al transporte.

La utilización de una formación en punta en un frente de batalla de armas de filo se recomienda para maximizar el alcance efectivo del armamento y minimizar al mismo tiempo los peligros de heridas accidentales en un enfrentamiento.

Desplegar una pequeña fuerza con una variedad de armamento es una forma de potenciar la eficacia y adaptabilidad de cada guerrero individual. En concreto, armar a cada soldado con armas de largo y de corto alcance aumenta las posibilidades de impedir ser rodeado por un enemigo más numeroso, manteniéndolo a raya o haciendo intentos de desbordarlo por el flanco y rodearlo.

«Componer de modo provisional las líneas y unir los fragmentos es una forma de hacer más sólidas las formaciones de combate. Dar giros y entrelazarse es una forma de afrontar las emergencias. Un remolino que levanta polvo puede utilizarse para aprovecharse de la falta de visibilidad. Permanecer oculto y tramar estratagemas es una for-

ma de provocar una lucha. Reptar como un dragón y situar francotiradores es una forma de luchar en las montañas...»

* Componer de modo provisional las líneas y unir los fragmentos significa reagrupar las fuerzas. Un comandante mediocre, o una fuerza mediocre, es el que hace esto sólo después de ser derrotado; el verdadero guerrero, por el contrario, está constantemente fraguando de esta forma un poder, que es cuidado en cualquier circunstancia. Una de las razones por la que los prisioneros turcos en Corea del Norte fueron capaces de resistir a las técnicas de lavado de cerebro de los comunistas chinos fue porque continuamente se reagrupaban, a pesar de los esfuerzos de sus captores por destruir la cohesión y el liderazgo del grupo.

Hacer giros y entrelazarse son acciones que funcionan juntas como forma de afrontar las emergencias. Hacer giros es una técnica de esquivar asaltos directos, lanzando simultáneamente el propio asalto desde ángulos que cambian constantemente; el entrelazamiento refuerza las líneas que giran sin dificultar su fluidez.

Un remolino que levanta polvo, la distracción de masas o la confusión de cualquier clase puede utilizarse como tapadera para operaciones encubiertas o ataques sinuosos. Se utiliza ampliamente por los ladrones, especialmente por los rateros.

Permanecer escondido y tramar estratagemas es una forma de provocar luchas, porque levanta las sospechas y los miedos de los enemigos. Por esta razón, la apariencia de ser abierto y actuar de forma manifiesta también se utiliza como táctica de distracción, al presentarle al enemigo un frente no sospechoso,

mientras que se maquina contra él aprovechándose de su falsa sensación de seguridad.

Las tácticas de guerrilla se recomiendan para las batallas en la montaña, a causa de las dificultades intrínsecas del terreno montañoso. Una vez en dicha situación, la forma más práctica de salir de ella es utilizar las dificultades existentes en ventaja propia y en contra de los adversarios.

«Atacar sigilosa e inesperadamente a los enemigos es una forma de combatir en la oscuridad. Tomar posición en la orilla opuesta del río es una forma de combatir una pequeña batalla.»

* «Atacar sigilosa e inesperadamente a los enemigos» es más preciso, eficaz y económico que un bombardeo al azar. Forzar al adversario a atravesar una barrera natural volviéndolo vulnerable cuando lo atraviesa, es una forma de mantener los gastos en un mínimo absoluto.

«Estandartes hechos jirones es una forma de engañar a los enemigos. Una serie de carros en formación rápida es una forma de perseguir a las fuerzas restantes.»

* «Estandartes hechos jirones» significa dar la apariencia de cansancio e infortunio para hacer que los adversarios se muestren desdeñosos y altaneros y, por tanto, descuidados y no preparados para un duro combate.

El trabajo más antiguo sobre estrategia traza los límites de las distancias en las que un enemigo que

huye debe ser perseguido a pie por soldados y por la caballería. La razón de ello es limitar la pérdida de tiempo y de energía y evitar ser atraído a una emboscada. La utilización de una serie de carros para perseguir a las fuerzas restantes proporciona una mayor velocidad y energía de avance y retirada de la que puede ser realizada a pie, y capacidades defensivas y ofensivas más potentes que sólo combatientes a caballo.

«La capacidad de desplazar a un ejército en el acto es una forma de estar preparado contra los que son más fuertes. Dispersarse por el agua o por terrenos pantanosos es una forma de luchar contra el fuego.»

* Cuando una fuerza es abrumadora, puede ser neutralizada replegándose; la flexibilidad para cambiar cuando uno se encuentra en un callejón sin salida es una variedad de esta maniobra. Lao Tse dijo: «Lo más blando puede doblegar lo más duro.»

El uso de los factores ambientales y del entorno intrínsecamente contrarios a ciertas clases concretas de fuerza es otro ejemplo de lo blando que vence sobre lo duro; en este caso, esta forma de defensa queda tipificada por el uso del agua para controlar el fuego.

«Retirarse al amparo de la oscuridad, como una cigarra que deja su caparazón, es una forma de atraer al enemigo a una emboscada. Una fuerza expedicionaria móvil y ligera de tropas especialmente entrenadas se utiliza para oponerse a un ataque relámpago.»

* La imagen de una cigarra que abandona su caparazón es una representación tradicional de una maniobra estratégica mediante la que se deja en un lugar una apariencia o fachada para suscitar una impresión equivocada, mientras que el poder real o la fuerza se ha movido a otro lugar, con la intención de un asalto sorpresa sobre el adversario que ha sido engañado por las apariencias.

En el caso de un ataque relámpago, la naturaleza de la acción hace que sea intrínsecamente costoso establecer una oposición directa. La movilidad es por ello esencial para contrarrestar dicho ataque, de forma que puede evitarse el despilfarro más peligroso y destructivo de una colisión frontal, mientras que se disponen medidas defensivas más pacientes y eficaces y se llevan a cabo hostigando, distrayendo o dividiendo estratégicamente la fuerza atacante.

«Para atacar fortificaciones se utiliza una línea de combate más rígida y sólida. Hacer zanjas en el terreno de cobertura que las rodea es una forma de crear confusión.»

* La forma precisa en la que se hace más rígida y sólida una línea de batalla con armamento y personal suplementario depende de las características de las fortificaciones que se hallan bajo asedio. La idea general consiste en proporcionar flexibilidad para concentrar y diluir la fuerza humana y la potencia de fuego con suficiente libertad para poderse adaptar con éxito a las necesidades y desafíos que cambian rápidamente.

El terreno de cobertura que proporciona camuflaje y bajo el que se maniobra es indudablemente

útil, pero una cobertura absoluta puede frustrar tanto a un adversario como para incitarle a que dispare al azar o a un fuego general o indiscriminado. Cuando se hacen zanjas en el terreno de cobertura, por el contrario, los movimientos tácticos de las tropas a través de dichas zanjas pueden ser hechos por fases de forma que se creen impresiones concretas pero falsas de disponibilidades bajo dicha cobertura. Así, en lugar de correr el riesgo de que se produzca una reacción de miedo incontrolado, es posible aprovecharse de una manipulación calculada de la aprensión.

«Simular dejar tras sí una pequeña pérdida es una forma de poner un cebo al adversario. El armamento pesado y una intensa violencia se utilizan en el combate activo. Para maniobrar por la noche, sírvete de señales opuestas a las que se utilizan durante el día.»

* Simular hacer una concesión para poner un cebo al adversario es una táctica que puede utilizarse cuando se intenta atraer a un enemigo mediante engaño haciéndole salir de una fortaleza o cuando se intenta reducir el ritmo de una fuerza que avanza sin presentarle una oposición directa.

Parece una redundancia decir que el armamento pesado y la violencia intensa se utilizan en un combate activo, pero ésta es una forma indirecta de enseñanza, algo así como hacer un ruido para producir un eco. La razón de hacer una afirmación tan aparentemente obvia es recalcar el principio táctico esencial de que el combate es un último recurso, y que es mejor ganar mediante la estrategia que mediante la violencia.

La razón de variar las señales es hacerlas de más difícil lectura para el enemigo. Éste es un ejemplo del principio de que «lo no convencional se convierte en convencional, y lo convencional se convierte en no convencional». Las tácticas de sorpresa y la utilización del secreto se convierten en rutina si se utilizan demasiado; las rutinas deben ser cambiadas si quiere explotarse el elemento de sorpresa.

«Excelentes soldadas y aprovisionamientos útiles son una forma de facilitar la victoria. Se necesitan guerreros firmes y fuertes para repeler los asaltos.»

* Excelentes salarios son una forma de facilitar el éxito cuando se utilizan para atraer y mantener al personal superior y una lealtad segura.

La utilidad de aprovisionamientos útiles es otra tautología evidente de la que uno se sirve como el sonido para producir un eco. En este caso, el eco es la idea de que la utilidad de los aprovisionamientos no es sólo una cuestión de cantidad, sino también de calidad. La cuestión de cualidades útiles es una de las que cambian según las situaciones, de forma que toda acción necesita ser considerada en términos de sus necesidades concretas.

La firmeza y la fuerza son cualidades propias de los guerreros. La afirmación de que dichos guerreros se necesitan para repeler los asaltos es otra forma de expresar el principio de que estas cualidades no se utilizan propiamente para la agresión, sino para la defensa y la prevención.

15. Fortalecer el aspecto militar

* [Existen lagunas significativas en todas las frases de este capítulo, de forma que no es práctico intentar reproducir una traducción fiel y que tenga sentido].

16. Diez formaciones de batalla

Hablando en términos generales, existen diez clases de formaciones de batalla. Están las formaciones en cuadro, las formaciones en círculo, las formaciones dispersas, las formaciones densas, las formaciones en punta, las formaciones como una manada de gansos, las formaciones como un anzuelo, las formaciones de confusión, las formaciones de fuego y las formaciones de agua. Cada una de ellas tiene sus utilidades.

Las formaciones en cuadro son para aislar, las formaciones en círculo son para concentrar sólidamente. Las formaciones dispersas son para «erizarse», las formaciones densas son para imposibilitar la captura. Las formaciones en punta son para irrumpir, las formaciones como manadas de gansos son para manejar barreras. Las formaciones en anzuelo posibilitan adaptar y cambiar los planes, las formaciones de confusión son para engañar a los ejércitos y aturdirlos. Las formaciones de fuego se utilizan para la destrucción rápida, las formaciones

de agua se utilizan tanto para la ofensiva como para la defensiva.

La norma para las formaciones en cuadro es hacer que el centro sea fino y los lados gruesos, con la línea principal en la retaguardia. La disposición dispersa en el centro se utiliza para hostigar.

* «Erizarse» se refiere a proporcionar la ilusión de ser mayor y más fuerte de lo que realmente se es; lo mismo que un animal se eriza cuando se enfrenta con un enemigo natural.

...

La norma para las formaciones dispersas es [que sirvan] para añadir fuerza y firmeza en los casos en los que hay menor armamento y menos soldados. La técnica del guerrero consiste en disponer estandartes y banderas para dar la apariencia de que allí hay gente. Por ello, se disponen de forma esparcida, con espacio entre sí, aumentando los estandartes y las insignias con las espadas afiladas listas en los flancos. Deben de estar a suficiente distancia para evitar tropezar entre sí, aunque con suficiente densidad para que no puedan ser rodeados; ésta es una cuestión de precaución. Los carros no van a galope, los soldados a pie no corren. La regla general para las formaciones dispersas es hacerlas en numerosos grupos pequeños, que puedan avanzar o retroceder, atacar o defenderse, e intimidar a los enemigos o tenderles una emboscada

cuando están cansados. De este modo, una formación dispersa puede capturar con éxito a un cuerpo de elite.

La regla para una formación densa es no espaciar las tropas demasiado; que viajen guardando distancias cercanas, concentrando las espadas, aunque dejando suficiente espacio para que puedan ser blandidas con libertad, de forma que la vanguardia y la retaguardia se protejan recíprocamente... Si las tropas están atemorizadas, instálalas. No persigas a los adversarios que huyen, no intentes detenerlos si se acercan: atácales en una ruta sinuosa o destruye sus tropas de elite. Haz que tu formación esté densamente entretejida, de forma que no haya huecos. Cuando te retires, hazlo a cubierto. De esta forma, una formación densa no puede ser vencida.

Una formación en punta es como una espada: si la punta no está afilada, no penetrará; si el filo no es fino, no cortará; si la base no es ancha, no podrá ser desplegada en el frente de batalla. En consecuencia, la punta debe ser afilada, el filo debe ser agudo, y el cuerpo principal debe ser compacto; entonces puede utilizarse una formación en punta para abrirse camino.

... En una formación en anzuelo, las líneas de frente deben ser rectas, mientras que los flancos izquierdo y derecho deben tener forma de anzuelo. Con gongs, tambores y caramillos listos y las banderas preparadas, las tropas deben conocer su propia señal y bandera...

Una formación de confusión debe utilizar muchas banderas e insignias y batir el tambor haciendo un gran estruendo. Si los soldados están conmocionados, entonces instálalos; si los carros están en desorden, alinéalos. Cuando todo está en orden, la línea de batalla se desplaza causando una espantosa conmoción, como si hubiera caído del cielo o surgido del interior de la tierra. La infantería llega sin detenerse, continuando su marcha todo el día inagotablemente.

Las normas de una batalla incendiaria son las siguientes: Una vez que se han hecho fosos y terraplenes, construye otro foso. Haz apilar leña menuda cada cinco pasos, asegurándote de que las piras estén colocadas a intervalos regulares. Son necesarios pocos hombres para encender los fuegos; deben ser rápidos y eficientes. Evita estar cara al viento. Si el fuego te ha sobrepasado, no puedes luchar y obtener la victoria de la batalla y perderás, tanto si te quedas plantado, como si entras en acción.

La norma o la regla para una batalla incendiaria es que el terreno debe ser bajo y cubierto de hierba, de forma que los soldados enemigos no tengan escapatoria. En estas condiciones es factible servirse del fuego. Si hay viento, si hay suficiente combustible natural, si la leña ha sido apilada y si el campamento del enemigo no está cuidadosamente protegido, es factible un ataque por medio del fuego. Confúndelos con el fuego, rocíalos de flechas, haz

batir el tambor y lanzar gritos para animar a tus soldados, utilizando el ímpetu para ayudarles. Estos son los principios de las batallas incendiarias.

La norma de la batalla anfibia es poseer gran cantidad de infantería y pocos carros. Equípalos totalmente de forma que puedan mantenerse cuando avanzan y no se amontonen cuando se retiren. Para evitar el amontonamiento, ve con la corriente; convierte a los soldados enemigos en blancos.

La regla para las batallas en el agua es utilizar embarcaciones ligeras que indiquen la ruta, y utilizar embarcaciones rápidas para los mensajeros. Si el enemigo se retira, persíguelo; si el enemigo se aproxima, rodéalo. Ten cuidado al avanzar y al retirarte de una forma ordenada conforme a lo que es prudente según las condiciones predominantes. Permanece alerta cuando cambian las posiciones. Atácales cuando establecen un frente, divídelos mientras se organizan. Cuando los soldados tienen una variedad de armas y carros, y tienen tanto tropas a caballo como infantería, es esencial averiguar su número. Ataca sus embarcaciones, bloquea los vados e informa a tu gente cuando estén llegando las tropas. Éstas son las normas de un combate anfibio.

17. Diez preguntas

* En este capítulo, la táctica clásica se define según su utilidad en una situación dada. Todas estas estrategias se encontrarán en *El arte de la guerra*, el manual anterior del Sun Wu, distinguido predecesor de Sun Bin. Ejemplos típicos incluyen fingir una huida para dividir a los adversarios y prepararlos para un contraataque; dividir y reagrupar para confundir y sobrepasar a los enemigos; buscar la ventaja del terreno según las condiciones; hacer una estratagema para equivocar a los adversarios y crear aperturas; atacar cuando no hay defensa; inducir a la pereza y a la arrogancia a los adversarios mostrándose indeciso; seducir a los adversarios para hacerles caer en emboscadas; atacar por sorpresa con tal velocidad que no haya tiempo para organizar una defensa.

Alguien preguntó: «Supongamos que dos ejércitos se enfrentan con igual cantidad de forraje y comida, hombres y armas equiparables y que tanto la parte agresora como la que se defiende desconfían. Si el enemigo utiliza una formación de batalla en círculo en aras de la seguridad, ¿cómo debemos atacarle?»

[El Maestro Sun Bin respondió]: «Para atacar a un adversario en estas circunstancias, divide tus fuerzas en cuatro o cinco grupos, uno de los cuales se acerca y finge la derrota y huye para aparentar estar amedrentados. Una vez que los adversarios ven que tienes miedo, se dividirán sin pensar para darte caza. De este modo su seguridad habrá sido desmantelada. Moviliza entonces a tu caballería y a los tambores, atacando con los cinco grupos a la vez. Cuando tus cinco divisiones lleguen allí y se junten, todas tus fuerzas cooperarán de manera provechosa. Ésta es la forma de atacar una formación en círculo.»

«Supongamos que dos ejércitos se enfrentan, y que nuestros adversarios sean más ricos, más numerosos y más poderosos que nosotros. Si vienen en una formación en cuadro, ¿cómo les atacamos?»

«Para atacar una fuerza así, [utilizando una] formación [dispersa] para [asaltarles], haz una estratagema para dividirlos. Enfréntate a ellos, a continuación aparenta huir derrotado y después acude a matarlos por detrás sin darles tiempo de saber lo que está ocurriendo. Ésta es la forma de atacar una formación en cuadro.»

«Cuando dos ejércitos se enfrentan, supongamos que el enemigo es numeroso y poderoso, extremadamente veloz e inflexible, y que se halla a la espera en una línea de combate de tropas de choque; ¿cómo les atacamos?»

«Para atacarles, es necesario dividirse en tres. Un grupo se extiende horizontalmente. El segun-

do grupo... de forma que los líderes enemigos se asusten y sus tropas quedan confusas. Una vez que los escalones inferiores y superiores se hallan en desorden, todo el ejército queda derrotado. Así es cómo se debe atacar una formación de combate de tropas de elite.»

«Cuando dos ejércitos se enfrentan, supongamos que el enemigo es numeroso y poderoso, y que se extiende en una línea de batalla horizontal; mientras tanto, disponemos nuestro frente para esperarlos, pero tenemos pocas tropas, y además éstas no están entrenadas. ¿Cómo atacamos?»

«Debes dividir tus tropas en tres batallones. Entrena una escuadra suicida; haz que dos batallones se extiendan hasta formar un frente de batalla estirando los flancos, mientras que un grupo de elite especialmente entrenado ataca los puntos estratégicos del enemigo. Ésta es la forma de matar comandantes y de hundir frentes horizontales de batalla.»

«Cuando dos ejércitos se enfrentan, supongamos que tenemos mucha infantería, pero diez veces menos carros que el enemigo, ¿cómo atacamos?»

«Manténte en terreno accidentado, evitando cuidadosamente el terreno llano a campo abierto. El terreno llano es ventajoso para los carros, el terreno accidentado es ventajoso para la infantería. Ésta es la forma de atacar a los carros.»

«Cuando dos ejércitos se enfrentan, y nuestro flanco tiene muchos carros y caballería, pero el ene-

migo posee diez veces más soldados y armas que los otros, ¿cómo les atacamos?»

«Para atacarles permanece atento, para evitar formaciones en territorio estrecho; indúcelos a atravesar terreno llano y abierto donde los carros serán capaces de atacar, aunque el enemigo tenga diez veces más hombres y armamento que tú. Ésta es la forma de atacar a la infantería.»

«Cuando dos ejércitos se enfrentan, supongamos que nuestros suministros sean irregulares y nuestro personal inadecuado, así que tenemos que hacer un ataque frontal a un enemigo diez veces superior a nosotros, ¿cómo atacamos?»

«Para atacar en este caso, una vez que el enemigo ha ocupado una fortaleza, tú... la rodeas y atacas donde no posean fuerzas. Ésta es una estrategia para una contienda agresiva...»

«Cuando dos ejércitos se enfrentan, supongamos que el comandante del enemigo es valiente y no puede ser intimidado, su armamento es poderoso, sus tropas son numerosas y se hallan en una posición segura. Sus soldados son todos valientes e imperturbables, su comandante es fiero, su armamento es poderoso, sus oficiales son fuertes y sus suministros son regulares, así que ninguno de los líderes locales puede hacerles frente. ¿Cómo les atacamos?»

«Para atacar en este caso, déjales pensar que tú careces de resolución, finge falta de capacidad y aparenta tener una actitud derrotista, para incitar-

los a que sean arrogantes y perezosos, asegurándote de que no reconozcan los hechos reales. Después, apoyándote a esto, golpea allí donde no se lo esperen, ataca allí donde no tienen defensas, haz presión sobre aquellos que se han relajado y ataca a los que están inseguros o confusos. Mientras sean altaneros y belicosos, cuando los ejércitos levantan el campamento, los batallones de vanguardia y retaguardia no se servirán de ayuda recíproca; así pues, si les golpeas precisamente en ese punto, será lo mismo que si tuvieras un gran potencial humano. Ésta es la forma de atacar una fuerza grande y poderosa.»

«Cuando dos ejércitos se enfrentan, supongamos que el enemigo domina las montañas y ocupa los desfiladeros, de forma que no podemos entrar en ellos si estamos lejos, pero no tenemos ningún otro sitio cercano para tomar una posición; ¿cómo les atacamos?»

«Para atacar en este caso, puesto que el enemigo se ha retirado en una fortaleza... ponlos en peligro; atácales en un punto en el que es seguro que acudirán al rescate, para que abandonen su fortaleza y así averiguar sus intenciones; sitúa soldados emboscados, proporciónales refuerzos para apoyarles y ataca a las tropas enemigas cuando estén en movimiento. Ésta es la forma de atacar a un adversario que ocupa una fortaleza.»

«Cuando dos ejércitos se enfrentan y el que ataca y el que se defiende tienen dispuestas las líneas

de combate, supongamos que el enemigo adopta una formación en forma de canasta, de forma que parece que quieren que caigamos en una trampa, ¿cómo le atacamos?»

«Para atacar en este caso, muévete tan rápidamente que los sedientos no tengan tiempo de beber y los hambrientos no tengan tiempo de comer; utiliza dos tercios de tus fuerzas y pon tu punto de mira en un blanco crítico. Una vez que ellos..., haz que tus soldados mejores y más entrenados ataquen sus flancos... todo su ejército será derrotado. Ésta es la forma de atacar a una formación en forma de canasta.»

18. [Título perdido]

* [Este capítulo está tan fragmentado que incluso el orden de sus párrafos es incierto.]

19. Distinciones entre agresores y defensores

En la guerra existe una parte agresiva y una parte defensiva. La agresión exige más tropas que la defensa; pero aun cuando los agresores dupliquen el número de defensores, es posible hacerles frente.

El defensor es el que primero se establece, el agresor es el último que se establece. El defensor asegura el terreno y dispone sus fuerzas para esperar al agresor, que llega a través de pasajes estrechos...

* Los términos *agresor* y *defensor* no se definen aquí en referencia a la invasión del país de una de las partes por la otra y a su defensa, sino en referencia a la confrontación en un terreno mutuamente disputado. El primero que se establece es el defensor, en términos de defender una pretensión o una conquista; mientras que el último que se establece es el agresor, en términos de desafiar esa reclamación o conquista.

¿Cuál es la causa de que los soldados se retiren a pesar de la amenaza de decapitación? Se debe a que la configuración de fuerzas es desfavorable y

a que la disposición del terreno no es ventajosa. Si la configuración de fuerzas es favorable y la disposición del terreno es ventajosa, los soldados avanzarán por sí mismos; en caso contrario, se retirarán por sí mismos. Aquellos a quienes se llama guerreros capacitados son quienes se aprovechan de las configuraciones de las fuerzas y de la disposición del terreno.

* La razón de estas afirmaciones, que pueden parecer obviedades repetitivas, es recalcar que la coacción autoritaria no es en definitiva eficaz, ya se trate de tiempos de guerra o de tiempos de paz, aunque sólo sea por la simple razón de que siempre existirán personas que siguen la inteligencia natural a pesar de lo que digan los demás. Los verdaderos líderes no son aquellos que fuerzan a los demás a seguirles, sino aquellos que son capaces de armonizar las voluntades de los demás y unificar la dirección general de sus energías.

Si mantienes un ejército permanente de 100.000 soldados, no tendrán suficiente para comer aunque el pueblo tenga excedentes... Habrá más soldados en el campo que en la acción, y los que están en el campo tendrán abundancia, mientras que quienes están en la acción no tendrán suficiente.

* Los ejércitos permanentes fueron una innovación comparativamente reciente en la época de Sun Bin, pero aquí es evidente que las presiones económicas civiles y militares y los desequilibrios resultantes de dicho sistema ya eran obvios para él.

Si tienes un ejército de 100.000 soldados y los envías en batallones de 1.000, el enemigo puede rechazarte con batallones de 10.000 soldados. Así pues, quienes están entrenados para la guerra están entrenados en reducir a los enemigos y despedazar sus fuerzas, lo mismo que un carnicero desmiembra un cadáver de animal.

Quienes son capaces de dividir los ejércitos ajenos y controlar las fuerzas de los demás son adecuados incluso teniendo el mínimo número de soldados; quienes son incapaces de dividir los ejércitos ajenos y de controlar las fuerzas de los demás son inadecuados aunque tengan varias veces más poder de fuego.

* Emprender demasiado a la vez puede socavar cualquier cantidad de energía y frustrar la conclusión de cualquier empresa. Dividir las tareas en porciones manejables sin perder de vista el propósito general de toda la acción es una de las artes del liderazgo en todos los niveles, desde la gestión de las propias acciones hasta los ámbitos de acción empresarial, comunitaria y política.

¿Crees que la parte que tiene más tropas gana? Entonces es sólo una cuestión de acudir a la batalla basándose en la cuenta de los soldados [que se tiene]. ¿Crees que la parte con más riqueza gana? Entonces es sólo una cuestión de acudir a la batalla basándose en la medida del grano. ¿Piensas que la parte con armas más afiladas o armaduras más fuertes gana? Entonces sería fácil determinar al vencedor.

En consecuencia, los ricos no están forzosamente seguros, los pobres no están necesariamente inseguros, la mayoría no prevalece necesariamente, las minorías no fracasan forzosamente. Lo que determina quién gana y quién pierde, quién está seguro y quién en peligro, es su ciencia, su Camino.

* Según *El arte de la guerra* del Sun Wu, distinguido predecesor de Sun Bin, el «Camino» consiste en que mediante él se unen las voluntades de los de arriba y de los de abajo. En otras palabras, el Camino es el ideal, principio o medio orientador de realización de las metas colectivas, el que sostiene el orden y la moral de una organización. Sin esta cohesión, la superioridad de los números, aprovisionamientos o equipamiento no puede garantizar el éxito.

Si el número de tus adversarios es mayor, pero eres capaz de dividirlos de forma que no puedan ayudar a otros... la solidez de su armadura y la eficiencia de sus armas no puede asegurarles la fuerza, e incluso los soldados que tienen valor y poder no pueden utilizarlas para proteger a sus comandantes, por lo cual existe un modo de ganar.

* Por el contrario, si es posible socavar la cohesión de un adversario más poderoso, es igualmente posible compensar las desventajas en número, armas o cualquier otro factor formal y material.

En consecuencia, los gobiernos inteligentes y los comandantes con conocimiento de la ciencia militar deben prepararse primero; después pueden lograr el éxito antes de combatir, de forma que no pierden un posible logro exitoso después de luchar. Por ello, cuando los guerreros salen con éxito y vuelven sin ser heridos, entienden el arte de la guerra.

[...]

Al hacer los preparativos para el combate, no sólo es necesario considerar cómo prevalecer mejor, sino cómo manejar mejor las secuelas del combate, cómo salvaguardar los frutos de la victoria y cómo aprovechar mejor las oportunidades posteriores que surgen como resultado del éxito. También es imprescindible, por supuesto, incluir la debida consideración de los problemas, de las dificultades y de las posibilidades de derrota con el objeto de ser capaz de «salir con éxito y volver sin ser herido».

20. Los expertos

Aunque un ejército enemigo tenga muchas tropas, un experto puede dividirlas, de forma que no puedan ayudarse entre sí cuando son atacadas.

Por ello, la profundidad de tus fosos y la altura de tus terraplenes no te hacen estar seguro, la fuerza de tus carros y la eficacia de tu armamento no te hace ser temible, y el coraje y fuerza de tus soldados no te hace poderoso.

En consecuencia, los expertos toman el control de los pasos de montaña y toman en cuenta los obstáculos; cuidan a sus tropas y son capaces de contraerse y expandirse fluidamente. Si los enemigos poseen muchas tropas, los expertos pueden hacer como si fueran pocas; si los depósitos de alimentos del enemigo son suficientes para satisfacer a sus tropas, los expertos pueden hacer que se mueran de hambre; si los enemigos permanecen en su sitio sin moverse, los expertos pueden hacer que se cansen. Si los enemigos han ganado el mundo, los expertos pueden provocar la división; si los ejér-

citos enemigos son armoniosos, los expertos pueden dividirlos.

* Siguiendo el capítulo anterior, éste empieza reafirmando enfáticamente la importancia de la cohesión grupal, más allá incluso de los meros factores materiales y energéticos. Además, uno de los elementos esenciales de cohesión es una estrategia amplia y coherente que pueda adaptarse externamente a todas las situaciones, mientras que internamente mantiene la integridad del propósito y de la moral para la obtención de las metas.

Así pues, las operaciones militares tienen cuatro caminos y cinco movimientos. Avanzar es un camino y la retirada también lo es: ir a la izquierda es un camino e ir a la derecha es otro. Avanzar es un movimiento; retirarse también lo es; ir hacia la izquierda es un movimiento e ir hacia la derecha también lo es. Permanecer en el sitio en silencio también es un movimiento.

Los expertos se aseguran de dominar los cuatro caminos y los cinco movimientos. Por ello, cuando avanzan no pueden ser atajados de frente; y cuando se retiran, no pueden ser cortados por detrás. Cuando van hacia la izquierda o hacia la derecha, no pueden ser atrapados en terreno traicionero. Cuando permanecen en el sitio silenciosamente, no son perturbados por los adversarios.

Así pues, los expertos confunden a sus enemigos en cualquiera de los cuatro caminos y de los

cinco movimientos. Cuando los enemigos avanzan, los expertos los presionan de frente; cuando los enemigos se retiran, los expertos los cortan por detrás. Cuando los enemigos se mueven a la izquierda o la derecha, los expertos los atrapan en terreno abrupto. Cuando los enemigos permanecen silenciosos en el mismo sitio, sus tropas no pueden escapar a las dificultades.

Los expertos pueden hacer que los enemigos pongan de lado su pesada armadura y se apresuren en largas distancias mediante dobles marchas forzadas, de forma que no pueden descansar cuando están cansados y enfermos, y no pueden comer y beber cuando tienen hambre y sed. Es así cómo los expertos presionan a los enemigos para asegurarse de que no pueden ganar la guerra.

Come hasta llenarte y espera a que tu enemigo muera de hambre; permanece en tu lugar confortablemente y espera a que el enemigo se canse; manténte perfectamente tranquilo y espera a que el enemigo se agite. Así, se verá avanzar a los soldados sin retirada pisar sobre hojas afiladas sin dar media vuelta.

* Una presión sin tregua es una forma de frustrar la estrategia del adversario en cualquier fase, socavando de este modo sistemáticamente su moral. Ejercida a partir de una posición de relativa seguridad, una presión sin tregua se apoya y fortalece mediante efectos específicos psicológicos causados sobre ambas partes a través de esta clase de táctica.

21. *Cinco descripciones y cinco cortesías*

Existen cinco descripciones de las fuerzas militares. La primera se llama sobrecogedora y poderosa. La segunda se llama orgullosa y arrogante. La tercera se llama inflexible al extremo. La cuarta se llama codiciosa y desconfiada. La quinta se llama lenta y flexible.

A una fuerza sobrecogedora y poderosa la tratas con humildad y delicadeza. A una fuerza orgullosa y arrogante la esperas con respeto cortés. A una fuerza extremadamente inflexible la tomas por seducción. Ante una fuerza codiciosa y desconfiada ejerces presión en el frente, hostigas los flancos y te sirves de fosos y altos terraplenes para dificultarle el aprovisionamiento. A una fuerza lenta y flexible la aterrorizas mediante el hostigamiento; desconciértala, rodéala y atácala si sale fuera. Si no salen fuera, rodéala.

Las acciones militares tienen cinco cortesías y cinco acciones duras. ¿Cuáles son las cinco cortesías? Si una milicia invade un territorio y es dema-

siado cortés, pierde su estado normal. Si una milicia invade por segunda vez y es demasiado cortés, no tendrá forraje. Si una milicia invade una tercera vez y es demasiado cortés, perderá su equipo. Si una milicia invade una cuarta vez y es demasiado cortés, carecerá de alimento. Si una milicia invade una quinta vez y es demasiado cortés, no habrá logrado su objetivo.

A invadir violentamente un territorio una vez se llama agresión. A invadir violentamente una segunda vez se llama vanidad. Si se lleva a cabo una tercera invasión violenta, los nativos serán aterrorizados. Si se realiza una cuarta invasión violenta, a los soldados se les dará una falsa información. Si se realiza una quinta invasión violenta la milicia será derrotada.

En consecuencia, la cortesía y la dureza deben combinarse.

* Una invasión o una conquista tiene que imponer respeto y colaboración sin causar terror y desafección, si quiere evitar tanto la absorción como el enviciamiento de su poder, por una parte, o la resistencia o la repulsión, por otra.

22. *Errores de la guerra*

Si quieres servirte de la intranquilidad del pueblo de un estado enemigo... para inhibir las fuerzas militares del estado enemigo, desgastarás a tu propio ejército.

> * Avivar las llamas de intranquilidad en el pueblo es una forma de atacar a su gobierno y también de inhibir la fuerza de su ejército, que estará ocupado en los disturbios civiles. Sin embargo, esto no garantiza que ese pueblo alzado por las provocaciones se ponga necesariamente al lado de tu causa. Esta táctica probablemente tendrá como consecuencia un aumento general de la resistencia al control externo, desgastando así los mecanismos por los que se intenta afirmar el control.

Frustrará muy pronto a tu ejército el que quieras fortalecer y aumentar aquello de lo que tu estado carece en respuesta a la abundancia de un estado enemigo.

* Competir con un rival sobre una base puramente cuantitativa conduce a canalizar la energía y los recursos de una forma excesivamente estrecha, conforme a líneas de actuación determinadas con demasiada rigidez por una fijación en el miedo a la competición. Esto desemboca en la frustración por una falta de flexibilidad, de previsión y de los recursos discrecionales necesarios para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno en general.

Si tus preparativos están dispuestos, pero no puedes obstaculizar el equipamiento del enemigo, tu ejército no será respetado. Si tu equipamiento no es eficaz, mientras que el enemigo está bien preparado, tu ejército será aplastado...

* El fruto no expresado de estas aparentes obviedades consiste en afirmar que cuando las circunstancias objetivas indican que uno se encuentra en dicha posición, es mejor evitar el enfrentamiento con el adversario. Esto no se debe simplemente a la probabilidad inmediata de derrota, sino a las desventajas estratégicas a largo término de la humillación y de la desmoralización.

Si eres hábil disponiendo las líneas de batalla, conoces los pros y los contras, y sabes la disposición del terreno, pero aun así tu ejército es obstruido una y otra vez, eso significa que no entiendes ni la victoria diplomática ni la victoria militar.

* Los factores puramente militares o estratégicos no se consideran garantía suficiente de victoria. Por

ello, el Camino, que en este contexto significa la razón fundamental social de la acción, el factor ético/moral, se considera muy críticamente, incluso en los casos en los que de otro modo parece ser un asunto estrictamente táctico.

... [Si] las fuerzas armadas son incapaces de un gran éxito, esto significa que no reconocen las oportunidades apropiadas. Si los militares pierden al pueblo, esto significa que es inconsciente de sus propias faltas y excesos. Si las fuerzas armadas necesitan mucho esfuerzo para lograr poco, eso significa que no conocen el momento adecuado. Si los militares no pueden superar los problemas principales, es porque no pueden unir los corazones de la gente. Cuando las fuerzas armadas tienen mucho que lamentar, es porque creían en lo que era dudoso. Cuando los guerreros no pueden ver la fortuna y el desastre antes de que éstos hayan tomado forma, no saben cómo prepararse.

* La desorientación, la desatención, la ineficacia, la falta de unidad, el autoengaño, la falta de previsión, son todos ellos problemas esenciales que socavan el éxito de un esfuerzo colectivo. Comprender por qué se producen es tan importante como reconocerlos cuando se presentan.

Si los guerreros son perezosos cuando ven el bien que ha de hacerse, dudan cuando llega el momento adecuado para actuar, se libran de los erro-

res, pero no pueden hacerlo constantemente, todo ello es el camino que conduce al estancamiento. Cuando son honrados y decentes, aunque sean ambiciosos, amables aun cuando sean favorecidos, fuertes pero elásticos, flexibles pero firmes, éste es el camino que lleva a prosperar.

Si recorres el camino del estancamiento, ni siquiera los cielos y la tierra pueden hacerte florecer. Pero si practicas el camino que lleva a prosperar, ni siquiera los cielos y la tierra pueden hacerte perecer.

[...]

* Un antiguo dicho taoísta afirma: «Mi destino depende de mí, no de los Cielos.» Los estrategas no creían en la predestinación, no alentaban a las personas a consultar los libros de adivinación y esperaban lo mejor. Enseñaban a la gente a examinar su propia situación y sus propias acciones y a responsabilizarse conscientemente de su propia conducta y de sus consecuencias.

23. *La justicia de los comandantes*

Los comandantes deben ser justos; si no son justos, carecerán de dignidad. Si carecen de dignidad, carecerán de carisma; si carecen de carisma, sus soldados no se enfrentarán a la muerte por ellos. Por esta razón, la justicia es la cabeza del arte de la guerra.

* La justicia también significa obligación. Los comandantes que no son justos y no hacen justicia carecen de dignidad porque quienes están bajo sus órdenes no temerán ser indisciplinados.

Los comandantes deben ser humanos; si no son humanos, sus fuerzas no son eficaces. Si sus fuerzas no son eficaces no lograrán nada. Por ello, la humanidad constituye las tripas del arte de la guerra.

* Si los comandantes no son humanos, sus fuerzas no serán eficaces, porque no habrá vínculo de lealtad entre sí. Las tropas de un líder que no es humano carecerán de motivación para luchar lealmente por la causa.

Los comandantes deben tener integridad; sin integridad no tienen poder. Si no tienen poder, no pueden obtener lo mejor de sus ejércitos. Por ello, la integridad es la mano del arte de la guerra.

* Sin integridad, los comandantes no tienen poder, porque no respaldan sus palabras con sus obras y, por ello, no pueden inspirar confiabilidad y seguridad.

Los comandantes deben ser dignos de confianza; si no son dignos de confianza, sus órdenes no serán ejecutadas. Si sus órdenes no son ejecutadas, las fuerzas no estarán unificadas. Si las fuerzas armadas no están unificadas, no tendrán éxito. Por ello, la confiabilidad constituye los pies del arte de la guerra.

* La confiabilidad consolida la relación del comandante con sus fuerzas, dejando saber a éstas que pueden esperar ser recompensadas por actuar bien y castigadas por cobardía e indisciplina.

Los comandantes deben ser superiores en inteligencia. Si no son superiores en inteligencia..., sus fuerzas carecerán [de resolución]. Por ello, la resolución es la cola del arte de la guerra.

* La resolución proviene de la inteligencia a través de la respuesta de la confianza a un plan inteligente de acción.

24. La eficacia de los comandantes

* [Este capítulo sólo contiene fragmentos. Los siguientes cinco capítulos tienen algunas lagunas, pero son ampliamente descriptivos y se explican por sí mismos. No necesitan aclaraciones, pero, no obstante, llevan más a la reflexión.]

25. *Los fallos de los comandantes*

Éstos son los fallos de los comandantes:

1. Se consideran a sí mismos capaces de lo que son incapaces de hacer.
2. Son arrogantes.
3. Tienen ambición por el rango.
4. Son codiciosos de la riqueza.
5. ...
6. Son impulsivos.
7. Son lentos.
8. Carecen de valor.
9. Son valerosos, pero débiles.
10. Carecen de confiabilidad.
11. ...
12. ...
13. ...
14. Carecen de resolución.
15. Son negligentes.
16. Son perezosos.
17. ...

18. Son viciosos.
19. Sólo se interesan en sí mismos.
20. Son personalmente indisciplinados.

Aquellos que tienen muchos fallos sufren muchas pérdidas.

26. *Las pérdidas de los comandantes*

Éstas son las pérdidas de los comandantes:

1. Cuando pierden el propósito de sus maniobras, pueden ser derrotados.
2. Si alistan soldados indisciplinados y los despliegan, mantienen a soldados derrotados y los vuelven a enviar a la batalla, y presumen de capacidades que realmente no tienen, pueden ser derrotados.
3. Si continúan discutiendo sobre juicios de lo que es correcto y lo que es equivocado, y continúan debatiendo elementos de estrategia, pueden ser derrotados.
4. Si sus órdenes no son ejecutadas y sus tropas no están unificadas, pueden ser derrotados.
5. Si sus subordinados son refractarios y sus tropas no trabajan por ellos, pueden ser derrotados.
6. Si el pueblo tiene resentimientos contra sus fuerzas armadas, pueden ser derrotados.

7. Si un ejército permanece demasiado tiempo fuera en el campo, puede ser derrotado.
8. Si un ejército tiene reservas [en la acción], [los comandantes] pueden ser derrotados.
9. Si los soldados huyen, pueden ser derrotados.
10. ...
11. Si las tropas son presas del pánico de forma repetida, [los comandantes] pueden ser derrotados.
12. Si el curso de una operación militar se convierte en un atolladero y todo el mundo es infeliz, pueden ser derrotados.
13. Si las tropas están exhaustas en el proceso de construir fortificaciones, [los comandantes] pueden ser derrotados.
14. ...
15. Si el día está llegando a su fin cuando todavía está lejos el punto de destino y las tropas están ansiosas por llegar, [los comandantes] pueden ser derrotados.
16. ...
17. ... las tropas están asustadas, [los comandantes] pueden ser derrotados.
18. Si las órdenes son modificadas repetidamente y las tropas son lentas, [los comandantes] pueden ser derrotados.
19. Si no hay espíritu de cuerpo y las tropas no confían en los comandantes y oficiales que tienen capacidad, pueden ser derrotados.
20. Si hay mucho favoritismo y las tropas son pe-

rezosas, [los comandantes] pueden ser derrotados.

21. Si existen muchas sospechas y las tropas tienen dudas, [los comandantes] pueden ser derrotados.
22. Si los comandantes odian escuchar cuando han errado, pueden ser derrotados.
23. Si nombran a incompetentes, pueden ser derrotados.
24. Si mantienen sus tropas fuera en el campo durante tanto tiempo que socavan su voluntad, pueden ser derrotados.
25. Si son convocados a entrar en combate pero sus mentes todavía están divididas, pueden ser derrotados.
26. Si cuentan con que el adversario se desanime, pueden ser derrotados.
27. Si sus acciones dañan a las personas y confían en la emboscada y en el engaño, pueden ser derrotados.
28. ...
29. Si los comandantes oprimen a los soldados de forma que las tropas les odian, pueden ser derrotados.
30. Si no pueden salir fuera de pasajes estrechos en plena formación, pueden ser derrotados.
31. Si los soldados de la línea de frente y el armamento de apoyo no están dispuestos equilibradamente en el frente de la formación de batalla, pueden ser derrotados.

32. Si se preocupan tanto del frente de batalla que dejan la retaguardia abierta, o se preocupan tanto de la retaguardia que dejan el frente abierto, o se preocupan tanto de la izquierda que dejan la derecha abierta, o se preocupan tanto de la derecha que dejan la izquierda abierta, o si tienen cualquier preocupación por el combate, pueden ser derrotados.

27. *Ciudades fuertes y ciudades débiles*

Si una ciudad se halla en una zona pantanosa sin altas montañas ni cañones profundos, pero está contigua a colinas por los cuatro lados, es una ciudad fuerte que no debe ser asediada. Si su ejército está bebiendo agua corriente —es decir, agua de una fuente viva—, no debe ser asediada. Si existe un valle profundo frente a la ciudad y altas montañas detrás de ella, es una ciudad fuerte que no debe ser asediada. Si la ciudad es elevada en el centro y baja en la periferia, es una ciudad fuerte que no debe ser asediada. Si hay colinas colindantes dentro de los precintos de la ciudad, es una ciudad fuerte que no debe ser asediada.

Si un ejército acampado se precipita a sus refugios, no hay un gran río que los rodee, su energía está desarmada y sus espíritus debilitados, entonces pueden ser atacados. Si una ciudad posee un profundo valle detrás de ella pero no altas montañas a la izquierda y a la derecha, es una ciudad vulnerable y puede ser atacada. Si la tierra que la rodea

es árida, una ciudad se halla en un terreno desnudo y puede ser atacada. Si las tropas están bebiendo agua salobre, estancada o rancia, pueden ser atacadas. Si una ciudad se halla en una amplia zona pantanosa sin grandes valles, cañones o colinas colindantes, es una ciudad débil y puede ser atacada. Si una ciudad se halla entre altas montañas y no tiene grandes valles, cañones ni colinas colindantes, es una ciudad débil que puede ser atacada. Si una ciudad posee una montaña alta frente a ella y un gran valle tras ella, de forma que es elevada en el frente y baja por la parte posterior, es una ciudad débil que puede ser atacada.

28. [Título perdido]

... ¡Cuando llegan los refuerzos, también pueden ser derrotados! Así, una regla general de las operaciones militares consiste en que los grupos que se hallan a más de 20 kilómetros de distancia no pueden acudir en auxilio recíproco —¡y mucho menos cuando están a más de 40 o 100 kilómetros de distancia!—. Éstos son los límites extremos para agrupar y espaciar los batallones.

Por ello, la ciencia militar dice que si tus suministros no igualan los suministros del adversario, no luches contra ellos durante mucho tiempo; si el número de tus tropas no iguala el de tus adversarios, no te enredes con ellos;... si tu entrenamiento no iguala el de tus adversarios, no intentes combatir contra ellos allí donde son más fuertes. Una vez que estas cinco afirmaciones están claras, una fuerza militar puede actuar con libertad.

Así pues, una operación militar... se dirige a los factores estratégicos del adversario. En primer lugar, toma su forraje. En segundo lugar, toma su

agua. En tercer lugar, toma los vados. En cuarto lugar, toma los caminos. En quinto lugar, toma el terreno accidentado. En sexto lugar, toma el terreno llano... En noveno lugar, toma lo que ellos consideran más valioso. Estas nueve medidas son formas de vencer a los adversarios.

29. [Título perdido]

Los concentrados prevalecen sobre los dispersos, los llenos prevalecen sobre los vacíos, los veloces prevalecen sobre los lentos, los muchos prevalecen sobre los pocos, los que están descansados prevalecen sobre los que están cansados.

Concéntrate cuando exista una razón para concentrarte, dispérsate cuando haya una razón para dispersarte; llénate cuando haya una razón para llenarte, vacíate cuando haya una razón para el vacío. Ve por caminos apartados, cuando haya una razón para ir por caminos apartados, ve por rutas principales cuando haya una razón para ir por rutas principales; acelera la marcha cuando haya una razón para hacerlo, redúcela cuando haya una razón para reducirla. Concentra grandes contingentes cuando haya una razón para grandes masas, agrupa pequeños contingentes cuando haya una razón para pequeños grupos. Relájate cuando haya una razón para relajarte, trabaja duro cuando haya una razón para trabajar duro.

La concentración y la dispersión se intercambian, lo lleno y lo vacío se intercambian, los cami-

nos apartados y las rutas principales se intercambian, la velocidad y la lentitud se intercambian, lo mucho y lo poco se intercambian, la relajación y el trabajo se intercambian. No afrontes a los concentrados con concentración, no afrontes a los dispersos dispersándote. No enfrentes lo lleno con lo lleno, no enfrentes lo vacío con lo vacío. No enfrentes la velocidad con la velocidad, no enfrentes la lentitud con la lentitud. No enfrentes a los muchos con muchos, no enfrentes a los pocos con pocos. No enfrentes a los que están descansados cuando tu estés en un estado de descanso, no enfrentes a los que están cansados cuando tú estés en un estado de cansancio.

Los concentrados y los dispersos pueden oponerse entre sí. Los llenos y los vacíos pueden oponerse mutuamente, los que están en caminos apartados y los que están en rutas principales pueden oponerse mutuamente, los rápidos y los lentos pueden oponerse entre sí, los muchos y los pocos pueden oponerse mutuamente, los que están descansados y los que están cansados pueden oponerse recíprocamente. Cuando los adversarios están concentrados, debes, por ello, dispersarte; cuando están llenos, debes, por ello, estar vacío. Cuando van por caminos apartados, debes, por ello, tomar las rutas principales. Cuando ellos aceleran, debes, por ello, ir despacio. Cuando son muchos, debes utilizar, por ello, pequeños contingentes. Cuando están descansados, debes, por ello, trabajar.

30. Sorpresa y claridad

Las pautas del Cielo y de la Tierra consisten en invertir el proceso cuando se alcanza un clímax, menguar cuando se ha alcanzado la plenitud. [El Sol y la Luna, el yin y el yang], son ejemplos de esto. Existe un alternar entre el florecer y el morir; las cuatro estaciones son ejemplo de ello. Existe la victoria y existe el fracaso en prevalecer; los cinco elementos son ejemplo de ello. Existe el nacimiento y existe la muerte; todos los seres son ejemplo de ello. Existe la capacidad y existe la incapacidad; todas las criaturas vivas son ejemplo de ello. Existe el excedente y existe la deficiencia; la formación y el ímpetu son ejemplo de ello.

Así pues, cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido. Por ello, los sabios utilizaban lo que es abrumador en todas las cosas para superar todas las cosas; en consecuencia, sus victorias son imparables e inagotables. La guerra es un asunto de lucha formal por la victoria. No existe ninguna

forma imposible de vencer, pero nadie sabe la forma por la cual obtener la victoria.

* Utilizar lo que es abrumador en todas las cosas para vencer todas las cosas significa utilizar las fuerzas naturales y el ímpetu intrínseco para realizar una tarea. Es por esta razón por la que el liderazgo inteligente es esencial para obtener una determinada victoria, con independencia de cuanta fuerza bruta esté disponible.

No existe ninguna forma imposible de vencer, porque las formaciones tienen leyes intrínsecas o patrones cuyo desarrollo y cuyos movimientos pueden ser predichos. Nadie sabe la forma por la que se obtiene la victoria en un sentido general, porque no existe una forma establecida que garantice la victoria y, en un sentido concreto, porque la forma específica que gana en un caso dado prevalece a causa de la inescrutabilidad de la oposición

Los cambios de forma y de victoria son infinitos, lo mismo que el Cielo y la Tierra; nunca pueden ser totalmente escritos. La forma consiste en utilizar cualquier cosa que sea superior para ganar. Es imposible utilizar lo mejor de una forma para vencer todas las formas. Por ello, el control de las formas es uno, pero los medios de victoria no pueden ser sólo uno.

* La adaptabilidad es una clave esencial perenne del pensamiento estratégico, pero si la integridad central del liderazgo queda comprometida, ya sea en la

capacidad o en el propósito, la adaptabilidad puede degenerar en cesión, fragmentación o disipación de energía. Igualmente, si la integridad central del liderazgo está ausente en la fuerza intrínseca, y el liderazgo recurre a métodos dogmáticamente ideológicos y autoritarios como compensación, la flexibilidad de pensamiento y acción queda sacrificada para estabilizar una estructura fija, conduciendo finalmente a la incapacidad para salvaguardar los cimientos de la estructura, por mucho que permanezcan estables sus dimensiones internas.

Por ello, los expertos en la guerra ven los puntos fuertes de los adversarios y, en consecuencia, conocen sus debilidades; viendo sus deficiencias, conocen así sus excedentes. Ellos ven la victoria tan claramente como ven el Sol y la Luna; su logro en la victoria es como el agua venciendo al fuego.

Responder a una forma con una forma es franqueza, responder sin forma a la forma es sorpresa. La franqueza y la sorpresa son interminables, porque ocupan lugares distintos. Organiza tus divisiones mediante estrategias de sorpresa, controla a los demás mediante los cinco elementos, lucha contra ellos... Cuando las divisiones están determinadas, entonces existe la forma; cuando una forma ha sido determinada, entonces hay definición...

La igualdad es inadecuada para alcanzar la victoria; por ello se utiliza la diferencia para la sorpresa. En consecuencia, la quietud es sorpresa para las fuerzas móviles, la relajación es sorpresa para

los que están cansados, la saciedad es sorpresa para los hambrientos, el orden es sorpresa para los insubordinados, los muchos son una sorpresa para los pocos. Cuando la iniciativa es directa, refrenarse es sorpresa; cuando se ha lanzado un ataque sorpresa sin venganza, eso es una victoria. Aquellos que poseen una abundancia de sorpresas, sobrepasan a todos en obtener las victorias.

* Las tácticas de sorpresa son valoradas para impedir una exacta anticipación de tus adversarios a tus movimientos. La fluidez continua se necesita porque «la sorpresa se convierte en lo convencional, y lo convencional se convierte en sorpresa».

Así pues, cuando duele la articulación, todas las cien articulaciones están discapacitadas, porque son el mismo cuerpo. Cuando la vanguardia es derrotada y la retaguardia es ineficaz, es porque están en la misma formación. Por ello, en las configuraciones de combate... la retaguardia no debe tomar el frente y el frente no debe pisotear la retaguardia. Los avances deben seguir un curso ordenado, y la retirada debe retroceder en una forma disciplinada.

* Las fuerzas y los recursos se organizan para la eficacia máxima de la ofensiva y la vulnerabilidad mínima en la defensiva. Desde este punto de vista, el arte de la organización consiste en facilitar que diferentes unidades de poder actúen en común concier-

to y también de forma independiente, sin que estas dos capacidades se interfieran entre sí en la práctica.

Cuando las personas obedecen las normas sin recompensas ni castigos, se trata de órdenes que pueden ejecutar. Cuando los de arriba son recompensados y los de abajo son castigados, pero incluso así el pueblo no obedece las órdenes, éstas son órdenes que el pueblo es incapaz de ejecutar. Hacer que los soldados huyan frente a la muerte sin dar la espalda, a pesar de una pobre dirección, es algo que incluso un héroe legendario encontraría difícil hacer. Así, dar esta responsabilidad a personas ordinarias es como intentar invertir el curso de un río.

Por tanto, en las formaciones de combate, los ganadores deben ser reforzados, los perdedores deben ser sustituidos, los cansados deben descansar, los hambrientos deben ser alimentados. Cuando los soldados vean sólo al enemigo y no vean la muerte, no darán la vuelta aunque caminen sobre hojas afiladas. De esta manera, cuando el agua que fluye encuentra un curso, puede incluso arrastrar cantos rodados y partir embarcaciones en dos; cuando se emplea a las personas de forma coherente con su naturaleza, entonces las órdenes son ejecutadas como una corriente que fluye.

LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA:

Cómo Sun Tzu y Sun Tzu II se complementan entre sí

Sun Bin el Mutilado era descendiente directo del famoso **Sun Wu el Maestro de artes marciales**, cuyo *Arte de la guerra* es, quizá, el más conocido de los textos clásicos de estrategia. En 1972, una versión hasta ahora desconocida de la obra de **Sun Wu** fue descubierta en un hallazgo arqueológico en la Montaña del Gorrión de Plata, en la provincia china de Shandong. Esta versión del *Arte de la guerra* de **Sun Wu** es anterior a los comentarios tradicionales, a través de los que ordinariamente se ha estudiado este texto clásico. Aunque Sun Wu y, en menor medida, Sun Bin han sido conocidos para la historia hacía tiempo, estos hallazgos han hecho de ellos que sean descubrimientos nuevos.

Se ha hecho un intento académico, desafortunadamente sin éxito, de traducir el recién descubierto *Arte de la guerra*, basándose en la creencia equivocada de que la visión del mundo china carece de inteligibilidad y predecibilidad. Puesto que toda estrategia (y el lenguaje, en este caso) depende de la inteligibilidad

y de la predecibilidad, una representación de los textos estratégicos que carezcan de estos factores es, naturalmente, inherentemente defectuosa e intrínsecamente engañosa.

En cualquier caso, habiendo descubierto que el trabajo académico no tiene valor a este respecto, con el objeto de hacer una comparación con Sun Bin, me baso en mi propia traducción original inédita del texto recién descubierto del *Arte de la guerra* de Sun Wu.

Tres rasgos esenciales de formulaciones tácticas sobresalen tanto en **Sun Wu** como en **Sun Bin**: el **liderazgo**, la **organización** y la **estrategia**. El **liderazgo** es necesario para la cohesión y dirección de la organización y para la elección y ejecución de la estrategia. La **organización** es necesaria para ser eficaz a gran escala; y la **estrategia** es necesaria para planificar la economía funcional de la acción llevada a cabo por la organización.

Las semejanzas y diferencias entre la ciencia táctica de **Sun Bin** y la de su predecesor **Sun Wu** son obvias y siguen patronos predecibles. **Sun Wu**, el veterano táctico, tiende a ser más **resumido** y más **abstracto**; Sun Bin, el sucesor, es más proclive al **detalle** y a lo **concreto**. Cuando se consideran juntos en su esencia, no obstante, las descripciones complementarias de estos dos estrategas principales trazan un cuadro más completo de los fundamentos del pensamiento táctico.

El liderazgo es, sin duda alguna, el tema principal subyacente a toda ciencia estratégica, tanto más cuanto

que representa dirección y propósito en los ámbitos ideológico práctico. **Sun Wu** define los pilares esenciales de un buen liderazgo en términos de **cinco requisitos: conocimiento, confiabilidad, humanidad, valor** y **rigor**. Ésta es una versión más concentrada de la formulación dada en el anterior texto clásico *Las seis estrategias*, que se refiere a las cualidades de **humanidad, justicia, lealtad, confiabilidad, valor** y **estrategia** como las «seis defensas» que un líder, o un cuerpo de elite, debe dominar y encarnar para salvaguardar la agricultura, la industria y el comercio.

Sun Bin también recalca los requisitos del liderazgo de una forma similar a los enumerados por sus predecesores:

> **Quien dirige una milicia sin la inteligencia adecuada es engreído. Quien dirige una milicia sin el valor adecuado se valora en exceso. Quien dirige una milicia sin conocer el Camino y entra en batalla repetidamente sin quedar satisfecho sobrevive por suerte.**

Estos parámetros pueden resumirse como conocimiento, valor, sabiduría y modestia.

Sun Bin señala los fallos dominantes de carácter en quienes carecen de las cualidades esenciales de liderazgo para desvelar la naturaleza pragmática de estos requisitos. También se adentra en descripciones específicas para ilustrar los factores de liderazgo que conducen al éxito y los que conducen al fracaso. Dice:

> **Existen cinco condiciones que conducen a la victoria. Son victoriosos quienes tienen el mando autorizado sobre una estructura unificada de poder. Son victoriosos quienes conocen el Camino. Son victoriosos quienes ganan a muchas cohortes. Son victoriosos quienes están en armonía con sus aliados más cercanos. Son victoriosos quienes calibran las fuerzas enemigas y miden las dificultades.**

Las cualidades conspicuamente ausentes en las descripciones clásicas de los buenos guerreros y de los buenos líderes son la sed de sangre, la violencia de temperamento y la ambición arrogante. **Sun Bin** también dijo:

> **Sin embargo, aquellos que disfrutan del militarismo perecerán; y aquellos que tienen ambición de victoria sufrirán la desgracia. La guerra no es algo para disfrutar, la victoria no ha de ser un objeto de ambición.**

La principal razón táctica de esta advertencia es explicada por el veterano maestro **Sun Wu**:

> **Quienes no son completamente conscientes de los inconvenientes de la acción militar no pueden ser completamente conscientes de las ventajas de la acción militar.**

Por ello Sun Bin subraya las causas de la derrota en las operaciones estratégicas:

Existen cinco cosas que siempre conducen al fracaso. Inhibir al comandante conduce al fracaso. Ignorar el Camino conduce al fracaso. La desobediencia al comandante conduce al fracaso. No utilizar agentes secretos conduce al fracaso. No vencer a muchas cohortes conduce al fracaso.

Siguiendo un análisis del fracaso del liderazgo, el veterano Maestro **Sun Wu**, de acuerdo con el enunciado de que «**las consideraciones de los sabios incluyen tanto el provecho como el daño**», también subraya lo que llama **los cinco peligros de los dirigentes militares**, que pueden resumirse como sigue:

Aquellos que luchan hasta la muerte pueden ser muertos.

Aquellos que intentan sobrevivir pueden ser capturados.

Aquellos proclives a la cólera son vulnerables al desprecio.

Los puristas son vulnerables a la vergüenza.

Los humanitarios emocionales son vulnerables a la ansiedad.

Característicamente más detallado que su predecesor Sun Wu, **Sun Bin** dedica varios capítulos a subrayar las condiciones y requisitos del liderazgo. Los diversos atributos del liderazgo se describen como partes del cuerpo, formando todos ellos un todo integral: la **justicia**, de la que deriva la **dignidad** y de ahí el **carisma**, es la **cabeza del arte de la guerra**. La **humanidad**, que alienta la **eficacia**, constituye las **tripas del**

arte de la guerra. La **integridad,** como base del **poder,** extrae lo mejor de los ejércitos, de forma que es la **mano del arte de la guerra**. La **confiabilidad,** que potencia la **obediencia** de la que deriva la **unidad,** constituye los **pies del arte de la guerra**. La **inteligencia** potencia la **resolución**, que es la **cola del arte de la guerra**.

Sun Bin también subraya los fallos y pérdidas de los comandantes con una considerable extensión. Los fallos de los comandantes incluyen:

> **Considerarse capaces de lo que son incapaces de hacer, la arrogancia, la ambición, la codicia, la impulsividad, la lentitud, la cobardía, la debilidad, la falta de confiabilidad, la falta de resolución, la negligencia, la pereza, el vicio, el egocentrismo y la indisciplina.**

Aunque la función del líder —es decir, impartir orden a la acción del grupo— requiere naturalmente ciertas capacidades en su persona, el poder efectivo del líder para elegir una organización también depende de la integridad estructural o del orden de la organización. **Sun Wu** resumen el orden en estos términos: «**El orden implica la estructura organizativa, la cadena de mando y la logística.**» La importancia de preparar las bases funcionales de una operación también es recalcada por el Maestro **Sun Bin**: «**Los gobiernos y los comandantes inteligentes con conocimiento de la ciencia militar deben prepararse en**

primer lugar; después pueden lograr el éxito antes de luchar.»

Lograr el éxito antes de luchar es superar a los competidores en las ventajas estratégicas, incluyendo las cualidades de liderazgo y personal, y la integridad de la estructura organizativa.

La importancia de la integridad en el orden queda muy claro en el texto clásico de Sun Wu, en el que se dice:

> **Cuando se practica constantemente el orden para educar a las personas, éstas obedecen. Cuando no se practica constantemente el orden para educar a las personas, entonces éstas no obedecen. Cuando se practica el orden constantemente, ello significa que es eficaz para el conjunto.**

El principio de que el orden relativo debe ser coherente con el carácter efectivo y la capacidad del grupo también es recalcado por **Sun Bin**, que dice:

> **Cuando las personas obedecen las normas sin recompensas ni castigos, se trata de órdenes que pueden ejecutar. Cuando los de arriba son recompensados y los de abajo son castigados, mas incluso así el pueblo no obedece las órdenes, se trata de órdenes que el pueblo es incapaz de ejecutar.**

La importancia estratégica del orden consiste en el ejercicio intensivo de la fuerza o capacidad que el orden hace posible. **Sun Wu** lo explica de la siguiente

forma: «**Lo que verdaderamente hace posible manejar un gran grupo de forma similar a manejar un pequeño grupo, consiste en un sistema de orden.**» Cómo se facilita el esfuerzo excesivo es ilustrado con fuerza por **Sun Bin** en los siguientes términos: «**Cuando todo está en orden, la línea de combate se mueve con una conmoción horrible.**» Para representar la cohesión interna de la organización, gracias a la cual se mantiene la integridad y el orden, **Sun Bin** utiliza de nuevo la imagen del cuerpo, señalando implícitamente que la integridad total y la disciplina de todo el orden depende de la integridad personal y de la disciplina de cada individuo de la organización: «**Cuando duele una articulación, las cien articulaciones están discapacitadas, porque son el mismo cuerpo.**»

La realización de un orden eficazmente unificado consiste, pues, de forma natural, en una cuestión de atención crítica. Se pone el énfasis principal en el carácter moral e intelectual del liderazgo, porque esta unificación no puede ser alcanzada por un simple *fiat*. Según **Sun Wu**, el logro de la integridad organizativa objetiva depende de la realización de la unidad organizativa subjetiva:

> **Si los soldados son castigados antes de que se haya establecido un vínculo emocional [con el líder], no serán obedientes, y si no son obedientes son difíciles de dirigir. Si los castigos no se refuerzan una vez que este vínculo emocional ha sido formado, entonces los soldados no pueden ser dirigidos. Así pues, unifícalos culturalmente y uni-**

físicalos militarmente; éste se considera el camino hacia una victoria segura.

Ésta fue la preocupación del **rey** cuando preguntó: «¿Cómo puedo hacer que mi pueblo siga las órdenes como un asunto ordinario?» A esto **Sun Bin** respondió: «**Sé confiable como un asunto ordinario.**» Sin embargo, la necesidad para una eficaz orden objetiva correspondiente sigue siendo imprescindible; **Sun Wu** dice: «**El que haya orden o indisciplina depende de la lógica operativa del orden.**»

En términos de estructura organizativa, la lógica de la operación depende del reconocimiento y empleo de las capacidades individuales, de tal forma que se potencie al máximo su eficacia dentro del cuerpo total, como señala **Sun Bin** cuando dice: «**Cuando establezcas puestos oficiales, debes hacerlo de forma que éstos sean adecuados para cada persona.**»

El propósito de esta selectividad, por supuesto, no es satisfacer las ambiciones de los individuos con independencia del bienestar del grupo, sino potenciar la armonía interna y con ella el valor de supervivencia de la organización, como explica **Sun Bin**: por una parte, «**si sus órdenes no son ejecutadas y sus tropas no están unificadas, los comandantes pueden ser derrotados**»; mientras que, por otra parte, **Sun Bin** también añade:

Cuando el agua que fluye encuentra un curso, puede incluso arrastrar cantos rodados y partir

embarcaciones en dos; cuando se emplea a las personas de forma coherente con su naturaleza, entonces las órdenes son ejecutadas como una corriente que fluye.

Las condiciones de liderazgo y los requisitos del orden se aplican además a cualquier eslabón de la cadena de mando, desde el comandante jefe a cargo de todo el grupo, hasta el individuo a cargo de su actuación personal. **Sun Wu** dice:

Quienes siguen adelante sin ambición de fama y se retiran sin intentar evitar el reproche, quienes sólo se preocupan de la seguridad de la gente y, por tanto, están en armonía con los intereses del orden social, son los tesoros de la nación.

La subordinación de la ambición egoísta o de la vanidad personal al bienestar del grupo no niega, sino que afirma, el valor del individuo, porque la adecuada combinación del trabajo de equipo y de la responsabilidad individual es lo que hace que las tareas sean cumplidas. Los mismos principios básicos son recogidos por **Sun Bin**:

Actuar con integridad es un buen recurso para los guerreros. La confianza es una recompensa distinguida para los guerreros. Quienes desprecian la violencia son guerreros aptos para trabajar para los reyes.

Además del carácter y de la capacidad organizativa, la capacidad de planificación inteligente es esencial para el liderazgo. En palabras de **Sun Wu**: «**Quienes no conocen los planes de los adversarios no pueden entrar idóneamente en negociaciones preliminares.**» La habilidad en el pensamiento táctico se considera normal para los líderes, no un producto de un artificio astuto, sino una aplicación natural de la inteligencia a las realidades de la vida tal como es. **Sun Bin** lo explica del siguiente modo:

> **Colmillos y cuernos, garras y espolones, armonizados a voluntad, luchando con furia, constituyen el curso de la naturaleza y no pueden ser detenidos. Por ello, quienes carecen de defensas naturales planean estrategias para sí; esto es algo de los que se ocupan los líderes sensatos.**

La esencia del pensamiento estratégico, el pivote alrededor del que gira la acción táctica, es la adaptación a la situación, tal como indica el veterano Maestro **Sun Wu**: «**Los líderes que han dominado las ventajas de la adaptación amplia a los cambios son aquellos que saben cómo mandar milicias.**»

Es esta capacidad para adaptarse a los cambios, además, la que permite al guerrero permanecer imperturbable en medio de la agitación caótica, como observa **Sun Wu**: «**Los maestros de los asuntos militares se mueven sin confusión, se movilizan sin agotamiento.**» De esta forma, las acciones y medidas adoptadas

por el líder pueden basarse en una respuesta objetiva a la situación, que no se vea afectada por las emociones subjetivas, ni alterada por las presiones del momento, como dice **Sun Bin**: «**No dejes que nada te seduzca, no dejes que nada te altere.**» El veterano Maestro **Sun Wu** señala: «**Enfrentarte a la confusión con compostura y enfrentarte al clamor con calma es la maestría del corazón.**»

Permaneciendo en calma pero alerta, sin quedar cautivo ni perturbarse, el líder puede concentrar las energías mentales en las tareas esenciales y no ser distraído por la intranquilidad del ambiente. Por el contrario, un enfoque habilidoso permite al líder no distraerse y permanecer sereno e imperturbable. **Sun Bin** dice: «**Al organizar la dirección y establecer unas pautas de valoración, céntrate sólo en lo que es apropiado.**»

Esto ayuda a aliviar la intranquilidad interna en las filas, liberando realmente a los subordinados de preocupaciones innecesarias. También sirve para ayudar a mantener la seguridad teniendo a la gente útilmente ocupada, al mismo tiempo que se mantienen los planes futuros en reserva, que se revelan sólo en el momento apropiado. Como describe **Sun Wu**: «**Los asuntos de los comandantes militares se mantienen inescrutables mediante una calma silenciosa.**»

La inaccesibilidad interna de los líderes es, por supuesto, estratégica y no debe traducirse en frialdad y despreocupación, porque entonces pondría en peligro más que salvaguardaría la seguridad de una organización o de una operación. Como dice **Sun Bin**:

«**Cuando sabes que los soldados son dignos de confianza, no dejes que otros los atraigan para sí.**» Aún manteniendo un secretismo oculto, el liderazgo debe estar íntimamente familiarizado con las condiciones internas y externas de la organización, como ilustra el dicho frecuentemente citado de **Sun Wu** que simplemente afirma: «**Conociendo a los demás y conociéndote a ti mismo, la victoria no estará en peligro.**»

El significado de «conocer», tan complejo y tan crítico en el contexto del pensamiento estratégico, puede referirse o aludir en un caso dado a uno o más fenómenos numerosos y diversos, aunque más o menos relacionados, incluyendo la información, la falta de información, la desinformación y la censura, y además la comprensión, el malentendido, la ilusión y el engaño.

Toda la ciencia de la construcción deliberada de estas formas y sombras de «conocimiento», y la manipulación de sus interrelaciones específicas, es fundamental para la acción táctica en su nivel más sofisticado. Éste es el hecho subyacente que ha dado lugar al famoso aforismo de **Sun Wu**, que con tanta frecuencia ha sido mal representado, mal construido y mal entendido, de que «**el arte de la guerra es el camino del subterfugio.**»

Siempre que cualquiera de los maestros Sun se implica en una exposición de las tácticas concretas en situaciones reales, queda claro que el concepto de arte de la guerra como camino del subterfugio, la práctica de controlar los mismos pensamientos y percepciones

del adversario, subyace en toda la ciencia de la maestría de la situación y de la sorpresa efectiva.

Sun Wu dice: «**Haz una exhibición de incompetencia cuando realmente eres competente, haz una exhibición de ineficacia cuando de hecho eres eficaz.**»

Sun Wu aclara:

> **Déjales pensar que careces de resolución, finge que careces de capacidad, y aparenta tener una actitud derrotista, para inducirlos a la arrogancia y a la pereza, asegurándote de que no reconocen los hechos reales. Después, sobre esta base, golpea allí donde no estén preparados, ataca allí donde no estén defendidos, presiona a los que flojean y ataca a aquellos que están inseguros o confusos.**

Una de las razones para utilizar las tácticas de sorpresa es que normalmente son más eficaces que las tácticas convencionales, en tanto que estén diseñadas para atacar los puntos de menor resistencia. Obtener la mayor ventaja con el menor costo es una de las claves de las artes de la guerra.

Las maniobras defensivas son así más que defensivas. No sólo son medios de almacenar la energía, sino que también constituyen una forma de espiar las intenciones y capacidades de los adversarios. Sun Wu aconseja: «**Aunque seas sólido, manténte a la defensiva; aunque seas fuerte sé evasivo.**»

Siguiendo esta idea, **Sun Bin** añade: «**No persigas a los adversarios que huyen**», ya que esto desperdi-

ciaría una energía preciosa y también expondría la propia capacidad y posición.

Estas maniobras conservadoras, e incluso defensivas, constituyen las bases del ataque, que al igual que la defensa, empiezan con el aspecto mental del arte de la guerra. **Sun Wu** propone tácticas que radicalmente reducen al mínimo los propios gastos, al tiempo que pone al adversario en una posición de desventaja máxima: «**Utiliza la cólera para intranquilizarlos, utiliza la humildad para hacerlos arrogantes.**» Siguiendo esta línea, **Sun Bin** da más consejos sobre la forma conveniente de obtener este último efecto: «**Desordena las tropas en filas confusas, para que el adversario se confíe.**»

La idea subyacente consiste en poner sobre el enemigo tanta carga de guerra como sea posible, manteniéndose uno mismo intacto al mismo tiempo. Es por esto por lo que la filosofía moral del arte de la guerra, a partir de la que surgen estos textos, es fundamentalmente no agresiva y está basada éticamente en la respuesta más que en la iniciativa. Desde la filosofía moral, esto se traduce directamente en la estrategia práctica, como lo ilustra **Sun Wu** en su aforismo táctico: «**Cánsalos sin cansarte, produce la división entre ellos mientras actúas amistosamente.**» Éste es ampliado como un eco por el consejo de **Sun Bin**: «**Come hasta saciarte y espera a que tu enemigo muera de hambre; permanece en tu lugar confortablemente y espera que el enemigo se canse, manténte perfectamente tranquilo y espera que el enemigo se agite.**»

El poder acumulado por la práctica del máximo de economía logrado mediante el secretismo y la reserva se potencia por la capacidad para poner en peligro el poder de los adversarios. Puesto que un enfoque directo para disminuir la fuerza del enemigo sería más costoso, se prefiere una vez más el enfoque científico, como ilustra **Sun Bin**, mediante sus aforismos esenciales: «**Confúndelos y divídelos**» y «**Quienes están capacitados en el arte de la guerra están capacitados para reducir a los enemigos y desbaratar sus fuerzas.**» La preferencia estratégica de este enfoque también es evidente en el consejo de **Sun Wu**, cuando dice: «**Una operación militar superior ataca la planificación, la siguiente mejor ataca las alianzas.**»

Éstas son formas principales de dividir las fuerzas del adversario. **Sun Bin** añade: «**Atácalos mientras establecen un frente, divídelos mientras se organizan**», explicando la lógica de estas maniobras en los siguientes términos:

> **Quienes son capaces de dividir los ejércitos ajenos y controlar las fuerzas de los demás son adecuados incluso teniendo el mínimo [de soldados]; quienes son incapaces de dividir los ejércitos ajenos y controlar las fuerzas de los demás son inadecuados aunque posean varias veces más poder de fuego.**

Un aspecto de la división de fuerzas es la división de la atención. Este tipo de estrategia es de común y general aplicación, como en el consejo de **Sun Wu** de

«**golpear allí donde no están preparados, surgir cuando menos lo anticipan**», y el consejo de **Sun Bin** de «**atacar allí donde no están preparados, actuar cuando menos se lo esperan**».

Además, este sentido del momento y del lugar oportuno no es simplemente una cuestión de preparación concreta del enemigo, sino también una cuestión de energía mental y moral. **Sun Wu** aconseja: «**Los buenos guerreros evitan los espíritus agudos, golpeando por el contrario a los enemigos cuando sus espíritus están menguando y esfumándose.**» A esto puede añadirse, de acuerdo con la necesidad ya estipulada de conocer a los demás y a uno mismo para actuar eficazmente, el consejo esencial de **Sun Bin**: «**Actúa sólo cuando estés preparado.**»

El discernimiento crítico de las configuraciones del poder, de las relaciones entre las propias circunstancias y las de los adversarios, es desvelado en el resumen de **Sun Wu** de este aspecto de la estrategia táctica: «**Los antiguos que estaban capacitados para el combate primero se hacían invencibles y, en ese estado, esperaban la vulnerabilidad por parte de los enemigos.**» La economía de este enfoque es recalcada con fuerza por la sugerencia de **Sun Bin** de que la mejor preparación es la que permite evitar el verse metido en hostilidades permanentes: «**Los gobiernos y los comandantes inteligentes con conocimiento de la ciencia militar deben prepararse en primer lugar; después, pueden lograr el éxito antes de luchar.**»

La preparación suficiente para una victoria segura por adelantado exige conocimiento de los factores relativos al entorno. Tanto el veterano Maestro **Sun Wu**, como su sucesor, **Sun Bin**, recalcan la importancia de este conocimiento previo. **Sun Bin** dice: «**Es imprescindible saber qué terreno es viable y que terreno es adverso; ocupa el terreno viable y ataca el adverso.**» Aquí **Sun Wu** entra en algunos detalles, especificando las medidas apropiadas que han de adoptarse en terrenos concretos:

> **No combatas en un terreno de dispersión. No te detengas en un terreno ligero. No ataques en un terreno disputado. No dejes que tus tropas sean divididas en un terreno de comunicación. En terrenos de intersección, establece alianzas. En terrenos profundos, saquea. En terrenos desafavorables, continúa avanzando. En terrenos rodeados, planea cómo salir. En terrenos mortales, combate.**

El momento adecuado para una operación es tan fundamental como el campo de operaciones. **Sun Bin** dice: «**Lucha sólo cuando estés seguro de ganar, sin dejarlo saber a nadie.**» La concentración y el empleo enfocado de poder exige la certeza interna y la seguridad externa para la eficacia máxima, como ilustró el aforismo de **Sun Wu** de «**una fuerza que aplasta lo hace debido a la exactitud del momento y al control**».

No es suficiente tener el poder; éste debe ser centrado y dirigido, como dice **Sun Bin**: «**Cuando tus**

fuerzas son mayores y más poderosas, pero todavía preguntas cómo emplearlas, ésta es la forma de garantizar la seguridad de tu nación.»

Confiar en la fuerza superior no sólo es arriesgado, sino intrínsecamente costoso, porque ello depende de la lógica del gasto. La necesidad de diseñar estructuras eficaces a través de las cuales pueda concentrarse la fuerza y determinarse un objetivo, es una prioridad estratégica establecida, pero es complicado por el hecho de que incluso una formulación efectiva pierde su eficacia una vez que se ha convertido en rutina. Como señala **Sun Wu**: «**Normalmente, la batalla se entabla de una forma convencional, pero se gana mediante tácticas de sorpresa... La sorpresa y la convención se hacen surgir recíprocamente en ciclos.**»

Una vez que una táctica se ha hecho habitual, se pierde su eficacia; el enemigo puede ver claramente la estrategia y estar preparado con una contramaniobra. Así pues, **Sun Bin** previene: «**Cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido.**» Éste no es sólo un principio esencial del arte defensivo de la guerra; es también fundamental para agredir, como explicó **Sun Wu** con los siguientes términos: «**Si induces a los demás a adoptar una forma mientras que tú permaneces sin forma, permanecerás concentrado mientras que el enemigo será dividido.**»

La ausencia de forma, que también significa fluidez de forma, es así no simplemente defensiva, sino también eficaz como posición ofensiva. **Sun Bin** dice:

«**Una milicia no debe basarse en una formación fija**», porque la fijación conduce al agotamiento, a la parálisis y a la pérdida de oportunidad. Así, **Sun Wu** enseña:

> **La formación consumada de una milicia es alcanzar la ausencia de forma. Allí donde no existe una forma específica, incluso agentes bien situados no pueden espiar; incluso el estratega astuto no puede elaborar estratagemas contra ella.**

Esto no significa que no haya ninguna forma, sino que no hay una forma fija como explica **Sun Bin**:

> **La forma consiste en utilizar cualquier cosa que sea superior para ganar. Es imposible utilizar lo mejor de una sola forma para vencer todas las formas. Por ello, el control de las formas es uno, pero los medios de la victoria no pueden ser sólo uno.**

La idea de que la adaptabilidad fluida subyace bajo la estrategia exitosa se hace obvia en el aforismo correspondiente de **Sun Wu**: «**Una milicia no tiene una configuración permanentemente fija, ni una forma constante. Aquellos que son capaces de hacerse con la historia adaptándose a los adversarios se llaman expertos.**»

La necesidad de flexibilidad es enfatizada en los textos de estrategia, parcialmente porque la variación se halla en la naturaleza de las cosas, como señala **Sun**

Wu en la observación de que «ningún elemento es siempre dominante, ninguna estación está siempre presente.» La capacidad para cambiar de táctica no sólo es necesaria para adaptarse a los cambios externos a las circunstancias, es estratégicamente necesaria para desconcertar a los adversarios. **Sun Wu** saca esto a relucir cuando dice: «**La tarea de una acción militar es engañar limpiamente las mentes del enemigo**», y **Sun Bin** confirma que «**los expertos llevan a sus enemigos a estar fuera de sí.**»

Así, **Sun Wu** aconseja:

> **Cuando el enemigo presenta una apertura, asegúrate de penetrarla de inmediato. Adelántate a lo que el enemigo prefiere anticipándote a él en secreto. Actúa con disciplina y adáptate a la oposición para establecer la contienda.**

Esta habilidad fluida es descrita por **Sun Bin** en estos términos: «**Responder a una forma con una forma es franqueza, responder sin forma a la forma es sorpresa.**»

Para los adversarios del experto, la cuestión de si se utiliza la forma o la ausencia de forma, la convención o la sorpresa, se convierte en definitiva en una sorpresa sin forma. Para el táctico, es simplemente un asunto de qué es lo que funciona eficazmente; como dice **Sun Wu**: «**No te movilices cuando no sea ventajoso, no actúes cuando no sea productivo, no luches cuando no te halles en peligro.**»

Después de que haber considerado todos los factores, y de que la lógica de la operación esté clara, puede abordarse inteligentemente la decisión de movilizarse. Entonces, si la necesidad estratégica lo exige, el subterfugio es la esencia del arte de la guerra. Como dice **Sun Wu,** en su colorida descripción de la sorpresa táctica: «**Al principio eres como una virgen, a la que el enemigo abre su puerta. Entonces eres como una gran liebre en libertad, a la que el enemigo no puede impedir entrar.**»

El predominio del subterfugio y del engaño en las técnicas de estrategas clásicos como **Sun Wu** y **Sun Bin** proporciona frecuentemente la impresión de una gran rudeza. Pero debe recordarse que esa acción táctica, tal como se entendía por los antiguos pensadores, no sólo se consideraba desde un punto de vista material, sino también desde el punto de vista psicológico y filosófico. Así pues, la estrategia se concibe legítimamente en las consecuencias, y en el reflejo, de la consideración moral y ética.

Este factor crítico es inmediatamente evidente en la propia introducción al tema de **Sun Wu**: «**La guerra es una crisis nacional; es necesario examinar los fundamentos de la muerte y de la vida, así como las formas de supervivencia y de extinción.**» La premisa de que la guerra se justifica por su fundamento moral, y no por su resultado, suele pasarse por alto por aquellos que se centran sólo en la estrategia *per se*, sin mantener la dimensión ética del contexto, que está siempre presente en el fondo.

Esta base moral y ética que subyace en la tradición de **Sun Wu** y de **Sun Bin** puede encontrarse plenamente expresada en la obra clásica *Seis estrategias*, que es un libro inspirador básico de todas las grandes obras de este tipo. Esta obra clásica se atribuye a un sabio del siglo XII a. de C., maestro de reyes, de cuya vasta obra proceden las principales fuentes de la cultura y de la civilización chinas.

Es en el voluminoso *Seis estrategias* donde pueden claramente verse los aspectos éticos y pragmáticos del arte de gobernar y de la estrategia, prefigurando las enseñanzas posteriores de **Sun Wu** y de **Sun Bin** sobre los factores estratégicos del orden y del mando.

Las enseñanzas originales de las *Seis estrategias* sobre el tema del liderazgo incluyen toda la persona, desde el carácter, la mentalidad, la actitud y la conducta como individuo, hasta las maneras y técnicas propias de la gestión profesional y de las capacidades de liderazgo.

Permanece en calma y sereno, amable y moderado. Sé generoso, no batallador; se generoso y ecuánime. Trata correctamente a la gente.

No des tu aprobación arbitraria, pero tampoco la niegues por simple terquedad. La aprobación arbitraria significa pérdida de disciplina, mientras que la negación significa separación.

Mira con los ojos de todo el mundo y no habrá nada que no puedas ver. Escucha con los oídos de todo el mundo y no habrá nada que no puedas oír.

Piensa con la mente de todo el país y no habrá nada que no puedas conocer.

Si eres perezoso incluso cuando ves que hay algo bueno por hacer, y dudas incluso cuando ha llegado el momento, si persistes en algo sabiendo que es equivocado, es así cómo se detiene el Camino. Cuando eres flexible y tranquilo, respetuoso y serio, fuerte aunque flexible, tolerante aunque firme, es ahí donde surge el Camino.

Cuando prevalece el deber sobre el deseo, la consecuencia es el florecimiento; cuando el deseo prevalece sobre la obligación, la consecuencia es el perecer. Cuando la seriedad prevalece sobre la pereza, la consecuencia es la buena fortuna. Cuando la pereza prevalece sobre la seriedad, la consecuencia es la destrucción.

Anteriormente se mencionó las llamadas seis defensas enumeradas en las *Seis estrategias*, que son análogas a los parámetros de **Sun Wu** para el liderazgo. Estas «seis defensas» son realmente cualidades y aptitudes de los comandantes capaces: la humanidad, la justicia, la lealtad, la confiabilidad, el valor y la estrategia. Las *Seis estrategias* también son meras formas de escoger a las personas para estas seis defensas:

Enriquécelos y ve si se refrenan de la mala conducta, para probar su humanidad.

Ennoblécelos y ve si se refrenan de la altanería, para probar su sentido de justicia.

Dales responsabilidades para ver si se refrenan del comportamiento autocrático, para probar su lealtad.

Empléalos y ve si se refrenan del engaño, para probar su confiabilidad.

Ponlos en peligro y ve si no se asustan, para probar su valor.

Cárgalos y ve si permanecen incansables, para probar cómo abordan estratégicamente los problemas.

Los principios de orden enunciados en las *Seis estrategias* son, como los principios de liderazgo, predecesores de los conceptos de organización utilizados tanto por **Sun Wu** como por **Sun Bin**.

Algunos de los principios con más fuerza son los de diagnóstico, a través de los cuales se pueden identificar los defectos de un sistema. Entre éstos se encuentran los llamados **Seis ladrones** y **Siete destructores**.

Los **Seis ladrones** son:

Los funcionarios que construyen grandes mansiones y propiedades y pasan su tiempo en diversiones en detrimento de la integridad del liderazgo.

Los trabajadores que no trabajan, sino que merodean entrometiéndose en los asuntos de los demás, perturbando el orden.

Los funcionarios que tienen camarillas que oscurecen a las buenas personas y a las sensatas y ponen obstáculos a los iluminados.

Los oficiales ambiciosos que comunican independientemente con los líderes de otras unidades, sin deferencia hacia sus propios líderes.

Los responsables que desprecian el rango y miran por encima del hombro al equipo de trabajo, y que no están dispuestos a tener problemas por sus empleados.

Las facciones fuertes que dominan a las que son débiles y que carecen de recursos.

Los Siete destructores son:

Quienes carecen de estrategia táctica inteligente, pero son luchadores y combativos por ambición de recompensas y títulos.

Los oportunistas que se contradicen, los pretendientes que oscurecen a las buenas personas y elevan a las malas.

Aquellos que aparentan austeridad y ausencia de deseo para conseguir algo.

Aquellos que fingen ser intelectuales excéntricos, dándose aires y mirando el mundo con desprecio.

Los que no son honrados y carecen de escrúpulos que buscan puestos y títulos mediante halagos y medios desleales, que exhiben coraje por codicia de emolumentos, que actúan de forma oportunista sin consideración del contexto global, y que persuaden a los líderes con grandes relatos y charlas vacías.

Aquellos que comprometen la producción principal por lujo innecesario.

Aquellos que utilizan artes supuestamente ocultas y prácticas supersticiones para aturdir a las personas decentes.

Como la selección de empleo se considera parte de la tarea general de gestión, surge la cuestión de por qué tal vez no haya resultados efectivos aunque el liderazgo intente promover a las personas de valía. La respuesta que proporciona la obra de las *Seis estrategias* es que en estos casos la promoción de las personas de valía es más formal que real, basándose en la popularidad vulgar o en la recomendación social, con lo cual no se encuentra realmente a las personas de valía:

Si el liderazgo considera que lo popular es digno de valor y lo impopular es indigno de valor, aquellos que tienen muchos partidarios avanzan, mientras que aquellos que tienen pocos partidarios se quedan atrás. Si es así, los estafadores estarán en todas partes oscureciendo a las personas de valía; los administradores leales serán eliminados por no actuar erróneamente, mientras que los burócratas traidores asumirán la jerarquía gracias a una falsa representación.

ARCA DE SABIDURÍA

ESTE LIBRO, debido a Sun Bin, descendiente directo del autor de *El arte de la guerra* y escrito un siglo después, es en rigor una continuación del mismo. Aunque ya se conocían algunos fragmentos, fue en 1972 cuando se encontró el texto en la misma tumba del guerrero donde se descubrió una versión del primer *Arte de la guerra.*

Su autor, Sun Bin, "El Mutilado", está considerado también como uno de los más importantes estrategas de la antigua China y fue discípulo del mítico sabio taoísta "El Maestro del Valle del Demonio", reconocido como el más grande teórico del arte de la estrategia.

Como su predecesor, el texto lleva la impronta de una extraordinaria sabiduría que gira en torno a los conceptos de que "el conocimiento de un problema es la clave de su resolución", y de que "es mejor ganar sin lucha", todo ello arraigado con profundas raíces taoístas.

Una obra absolutamente actual y de aplicación práctica para los problemas del mundo de hoy, siendo ésta la primera versión que se publica en castellano, complementada por los valiosos comentarios del Dr. Cleary y el fascinante análisis de la relación entre *El arte de la guerra* y su recién descubierta continuación.

Thomas Cleary, doctorado en Civilizaciones de Asia por la Universidad de Harvard, es una reconocida autoridad mundial en doctrinas y lenguas orientales. Ha traducido más de treinta textos clásicos de Oriente, destacando sus modernas versiones y estudios del *I Ching* y de *El arte de la guerra* (publicados por EDAF).

Traducción al español: Alfonso Colodrón.

ISBN 84-414-0117-9

9 788441 401174 86029

EDAF